

**Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci**

Katedra sociologie a andragogiky

Miroslav Chumchal

Školský management

**Reforma veřejné správy a její dopad  
na regionální školství**

**Public administration reform and its impact on  
regional education**

**Bakalářská práce**

Vedoucí práce: JUDr. Dalimila Gadasová Dr.

Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 30. března 2011

vlastnoruční podpis

Poděkování:

Děkuji JUDr. Dalimile Gadasové Dr. za odborné vedení bakalářské práce, cenné rady a připomínky . Taky děkuji vedoucímu Odboru školství, mládeže a sportu Zlínského kraje PhDr. Stanislavu Minaříkovi za cenné rady k této práci.

## **Anotace bakalářské práce**

<b>Název práce:</b>	Reforma veřejné správy a její dopad na regionální školství
<b>Příjmení a jméno:</b>	Chumchal Miroslav
<b>Katedra:</b>	Sociologie a andragogiky
<b>Obor:</b>	Školský management
<b>Vedoucí práce:</b>	JUDr. Dalimila Gadasová Dr.
<b>Počet stran:</b>	63
<b>Počet příloh:</b>	3
<b>Rok obhajoby:</b>	2011

Bakalářská práce zkoumá vliv reformy veřejné správy na regionální školství. Zabývá se postavením středních škol před reformou veřejné správy ve školství, posuzuje přínos a negativa pro regionální školy přechodem pod nového zřizovatele, zkoumá způsob financování, řízení a hodnocení práce ředitelů středních škol zřizovatelem.

Tento výzkum se opírá o dotazník, který byl zaslán ředitelům středních škol ve Zlínském kraji, strukturované rozhovory se zástupcem zřizovatele, zástupcem ředitele zkoumané Střední školy a učitelem, který na Střední škole působí od roku 1991.

Objektem šetření byl Zlínský kraj a Střední škola ve Zlínském kraji.

Reforma byla pro střední školy určitě přínosem. Kraj jako zřizovatel má větší přehled o dění ve svých středních školách a je schopen pružně reagovat na jakékoliv změny.

## **Anotace bakalářské práce v anglickém jazyce**

<b>Title:</b>	Public administration reform and its impact on regional education
<b>Surname and name:</b>	Miroslav Chumchal
<b>Department:</b>	Sociology and Adult Education
<b>Study:</b>	School Management
<b>Supervisor:</b>	JUDr. Dalimila Gadasová Dr.
<b>Number of pages:</b>	63
<b>Number of attachments:</b>	3
<b>Year of Completion:</b>	2011

Bachelor thesis examines the impact of the reform of public administration at regional schools. It deals with the status of secondary schools before the reform of public administration in education, considers the benefits and disadvantages of a regional school transition under the new founder, examines the method of financing, managing and evaluating the work of the founder directors of secondary schools.

This research is based on a questionnaire sent to heads of secondary schools in the Zlín Region, structured interviews with a representative of the founder, deputy director of the surveyed secondary school teacher and that the Middle School has been operating since 1991.

The object of investigation was the Zlín Region High School in the.

Reform of the Secondary School has some benefits. Region, as the founder has a broader view of what is happening in their schools and are able to respond flexibly to any changes

## OBSAH

Úvod.....	6
I. Teoretická část.....	7
1. Veřejná správa a školství .....	8
1.1 Historie školství v Čechách.....	10
1.2 Výzkum účinnosti reformy provedený v roce 2001.....	11
1.3 Legislativní změny ve školství po reformě veřejné správy.....	13
1.4 Vymezení pojmů.....	15
1.5 Příspěvkové organizace územních samosprávných celků.....	19
1.6 Oblast řízení školy, věcná působnost veř.správy na úseku školství.....	23
II. Praktická část.....	26
2. Zřizovatel – Zlínský kraj.....	26
2.1 Finanční toky ve Zlínském kraji.....	28
2.2 Školy a školská zařízení zřizovaná Zlínským krajem.....	29
2.3 Hodnocení práce ředitelů středních škol zřizovatelem.....	34
2.4 Posouzení vnitřních procesů na Střední škole ve Zlínském kraji.....	37
3. Zpracování a vyhodnocení výzkumu.....	45
3.1 Zpracování dotazníkového šetření.....	45
3.2 Strukturovaný rozhovor se zástupcem zřizovatele Střední školy.....	47
3.3 Strukturovaný rozhovor se zástupcem ředitele Střední školy.....	49
3.4 Strukturovaný rozhovor s učitelem zkoumané Střední školy.....	52
Závěr.....	55
Seznam použité literatury.....	57
Přílohy.....	59
Seznam zkratk.....	60

## ÚVOD

Ve středním školství pracuji od roku 1981, kdy jsem po základní vojenské službě nastoupil na tehdejší střední odborné učiliště elektrotechnické jako mistr odborného výcviku. Osobně jsem poznal, jak se pracovalo ve školství před rokem 1989, jak na mě a moje kolegy působila reforma veřejné správy v regionálním školství po roce 2001 a s jakými problémy se střední školství neustále potýká v dnešní době.

Proto jsem si vybral téma „Reforma veřejné správy a její dopad na regionální školství“, kde si za hlavní cíl dávám posoudit, co všechno tato reforma přinesla středním školám ve Zlínském kraji, speciálně jedné střední škole, která skutečně existuje, ale ve své práci ji obecně nazývám „Střední škola ve Zlínském kraji“.

Tato bakalářská práce se skládá ze dvou hlavních částí.

První teoretická část se bude zabývat historií školství v Čechách, postavení středních škol před a po reformě veřejné správy ve školství. Pod koho střední školy typu gymnázií a středních průmyslových škol v době před listopadem 1989 spadaly, včetně středních odborných učilišť, jaká byla jejich právní subjektivita, financování, závislost na státních podnicích. Dále se v této teoretické části zaměřím na změny ve středním školství po roce 1989. Začínají vznikat samostatné střední školy s právní subjektivitou na právní normu příspěvková organizace. Zřizovatelem bylo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy u středních škol a u škol typu bývalých učilišť Ministerstvo hospodářství České republiky, kde stávající učni byli připravováni na budoucí povolání na základě smluv mezi školou a podnikem, který výuku hradil. Školy nebyly omezovány zřizovatelem ve svém rozhodování, byly jen kontrolovány z ekonomického hlediska. Přínosem byla samostatnost při rozhodování o úpravě vzdělávací nabídky, negativem bylo zastaralé zařízení a vybavení škol. Od 1.1.1997 přecházejí všechny střední školy pod jednoho zřizovatele a to MŠMT, kde ministerstvo v okresech zastupovaly okresní školské úřady. Po vzniku krajských úřadů přechází zřizovatelská role na kraje.

A v této době, v roce 2001, probíhal výzkum dotazníkovou formou, kde základním cílem bylo získat reálné informace o tom, jak pedagogická veřejnost a řídicí orgány škol vnímají přínos probíhajících změn ve školství. Tento výzkum účinnosti reformy veřejné správy ve školství porovnam s výzkumem, který budu v praktické části provádět.

V praktické části se práce zaměří na vznik a činnost Zlínského kraje jako zřizovatele příspěvkových organizací ve školství, seznámení s hlavními orgány Zlínského kraje a jeho organizační strukturou. Jakou formou probíhají finanční toky na středních školách, jak se

přerozdělují finanční prostředky ze státního rozpočtu. Které školy a školská zařízení Zlínský kraj zřizuje a k všeobecnému přehledu uvedu, která školská zařízení ve Zlínském kraji zřizují i jiní zřizovatelé. Vlivem dlouhodobého nepříznivého demografického vývoje dochází k snižování počtu žáků, kteří nastupují do prvních ročníků středních škol. Proto Zlínský kraj musí na tuto situaci reagovat a začínají vznikat tzv. „Páteřní školy“. Část středních škol se bude rušit, některé školy budou sloučeny.

Dále se práce bude zabývat hodnocením práce ředitelů středních škol zřizovatelem. Cílem tohoto hodnocení bylo zavést v kraji systém pravidelného hodnocení výsledků práce a manažerských kompetencí ředitelů středních škol a umožnit jim osobně prezentovat výsledky svého působení ve funkci.

U zkoumané Střední školy budou vyhodnoceny probíhající vnitřní procesy a její vztah se zřizovatelem.

Samostatná výzkumná práce bude spočívat v dotazníkovém šetření, kde bude osloveno všech 55 ředitelů středních škol ve Zlínském kraji, kteří budou mít možnost se vyjádřit ke svému zřizovateli.

Standardizovaný rozhovor bude použit se zástupcem ředitele Střední školy, který na této pozici pracuje od roku 1991. Zde bude zjišťován pohled na zřizovatele z konkrétní regionální školy.

Dále bude proveden rozhovor s učitelem, který na škole působí více jak 10 let a může porovnat stav žáků v dnešní době a před reformou veřejné správy ve školství.

Pohled na reformu ve školství, řízení středních škol v dnešní době budu zjišťovat ze strany zřizovatele rozhovorem s vedoucím Odboru školství, mládeže a sportu Zlínského kraje.

Na závěr bude provedeno vyhodnocení výsledků průzkumu a jeho komentář.

## I. Teoretická část

### 1. Veřejná správa a školství

**Veřejná správa** je definována jako správa veřejných záležitostí ve veřejném zájmu. Vykonávají ji orgány státu a orgány územní samosprávy.

Samotné slovo „reforma“ znamená nějaká změna k lepšímu, náprava, přetvoření, zlepšení daného stavu. Proto reforma veřejné správy znamenala v devadesátých letech minulého století přiblížení veřejné správy blíže k lidem, k zlepšení spravování veřejných věcí v prospěch občanů.

Sedmnáctý listopad 1989 jako datum studentského a občanského protestu je historickým dnem v novodobých dějinách Československa i České republiky. Tímto datem byla prakticky zahájena transformace z totalitního na demokratický stát a vyvstala také potřeba přeměny veřejné správy fungující v podmínkách totalitního systému na veřejnou správu opřenou o zásady demokracie a právního státu.<sup>1</sup>

Transformací veřejné správy dochází v této době k rušení národních výborů, krajských národních výborů jako orgánů státní moci a jejich nahrazení základními samosprávnými obcemi, které jsou základními územními samosprávnými celky. Po završení hlavních transformačních kroků jsou vytvořeny vyšší územně samosprávné celky. Reforma veřejné správy je tak zahájena až reformou územní správy, i když další transformační kroky a funkce veřejné správy se uskutečňovaly v celém systému souběžně.

Reforma veřejné správy České republiky v sobě zahrnovala modernizovat ústřední státní správu, reformovat územní veřejné správy a zvýšit kvalitu fungování veřejné správy jako celku. Podstatnou součástí reformy ústřední správy je totiž soustředění této správy na koncepční, legislativní, metodickou, koordinační a kontrolní činnost a potlačení operativních funkcí na této úrovni. Nezbytným předpokladem k takové přeměně je vytvoření předpokladů pro to, aby se zmíněné operativní funkce mohly kvalitně realizovat v územní správě. Tím se také uplatňuje decentralizace ve veřejné správě.

S účinností od 1.ledna 2000 dochází k obnovení krajského uspořádání. V České republice je zavedena vyšší územní samospráva, což představuje možnosti uplatnění decentralizace, dekoncentrace a subsidiarity – racionálního dělení kompetencí mezi jednotlivé úrovně veřejné

---

<sup>1</sup> BAROŠ, L. a kolektiv . *Reforma veřejné správy v České republice* .Tiskárna Ministerstva vnitra České republiky Praha: 2003. s. 7-8.



správy. Zákonem o krajích ( krajské zřízení ) ze dne 12. dubna 2000 přecházejí kompetence na kraje z ústředních správních orgánů, z okresních úřadů a kraj dostává zcela nové kompetence. Stává se územním společenstvím občanů, kteří mají právo na samosprávu. Kraje se stávají veřejnoprávními korporacemi, které vlastní majetek, mají vlastní příjmy vymezené zákonem a taky hospodaří za podmínek stanoveným zákonem podle vlastního rozpočtu. V právních vztazích kraje vystupují svým jménem a nesou taky z těchto vztahů svou právní odpovědnost.

Jsou samostatně spravovány zastupitelstvem kraje, podle zákona si vytvářejí orgány kraje jako je krajská rada, hejtman kraje a krajský úřad. Kraj pečuje o rozvoj svého území a o potřeby občanů kraje.

Zastupitelstvo kraje si vytváří výbory. Ve Zlínském kraji ohledně školství je to Výbor pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost. Ve své činnosti posuzuje a vyjadřuje se k síti škol a školských zařízení, k studijním a učebním oborům. Podává návrhy na zlepšení péče poskytované školami a školskými zařízeními, které kraj zřizuje.<sup>2</sup>

V rámci druhé fáze reformy územní veřejné správy byla 31. prosince 2002 ukončena činnost okresních úřadů a jejich kompetence byly přeneseny na územní samosprávné celky.

Cílem reformy územní veřejné správy bylo vytvoření právního rámce, logistických a finančních podmínek pro vytvoření vyšších územních samosprávných celků.<sup>3</sup>

Volbami do krajských zastupitelstev, které proběhly 12. listopadu 2000 byla zvolena zastupitelstva krajů a od této doby začínají být přijímány nové zákony, které zahrnovaly základní obslužnost krajů v oblasti školství, kultury, dopravy, zdravotnictví a sociální péče.

Do samostatné působnosti přechází zřizovatelská funkce kraje ke středním odborným školám a učilištím, jazykovým školám, speciálním základním školám při zdravotnických zařízeních, základním uměleckým školám, dětským domovům apod. Jednalo se o 2399 subjektů, které byly do 30.září 2001 převedeny na kraje a které je začaly provozně a investičně zabezpečovat kromě výdajů hrazených státem ( mzdy, učebnice, školní pomůcky a potřeby ).<sup>4</sup>

Zaniklé školské úřady na úrovni okresů a jejich působnost přešla na orgán kraje v přenesené působnosti; jednalo se především o kontrolní funkce ve vztahu k regionálním školám. Kraj v přenesené působnosti rozhoduje o výjimkách při přijímání žáků na střední

<sup>2</sup> Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích ( krajské zřízení ), ve znění pozdějších předpisů

<sup>3</sup> BAROŠ, L. a kolektiv. *Reforma veřejné správy v České republice*. Tiskárna Ministerstva vnitra České republiky Praha: 2003. s. 16-18.

<sup>4</sup> STRECKOVÁ, Y. a kolektiv. *Reforma veřejné správy a veřejných financí a faktory efektivnosti rozvoje regionů*. 1. vyd. Masarykova univerzita v Brně: 2003. s. 70

školy, uděluje souhlas ke slučování škol, souhlas se zrušení škol, jmenuje a odvolává ředitele škol, přiděluje těmto školám finanční prostředky hrazené státem apod.<sup>5</sup>

Vzniká zde regionální politika, která se stává, v porovnání s tradicemi v ČR, úplnou novinkou. Přestože rozvoj konkrétních území státu byl akcentován i v době před rokem 1989, nelze vzhledem ke zcela odlišným společenským, a tedy i správním strukturám a za fungování plánovaného hospodářství tyto aktivity označit za regionální politiku.<sup>6</sup>

## 1.1 Historie školství v Čechách

Vzdělání v celé české historii se těšilo velké vážnosti. Karlova univerzita byla založena v roce 1348, České vysoké učení technické roku 1717. V roce 1774 byla uzákoněna povinná školská docházka v délce 6 let, v roce 1869 již osmiletá. Zavedení povinné školní docházky zavedla v období Rakouska – Uherska císařovna Marie Terezie.

Po vzniku Československa v roce 1918 bylo problémem vytvoření jednotné školské soustavy ve třech různorodých částech země, v Českých zemích, na Slovensku a v Zakarpatské Ukrajině. Byla provedena řada zákonodárných aktů, z nichž nejvýznamnější byl tzv. malý školský zákon z června 1922. Struktura školství zůstala nedotčena, podařilo se ji rozšířit na Slovensko ale ne na Podkarpatskou Ukrajinu.

Směr poválečného vývoje byl dán politickým převratem v únoru 1948. Zákon o základní úpravě jednotného školství byl zestátněn a eliminoval vliv církve. Zákonem z dubna 1953, o školské soustavě a vzdělávání učitelů, vznikla nová školská soustava, v níž se tři stupně všeobecně vzdělávacích škol organizačně sloučily. Povinná školní docházka byla osmiletá, k maturitní zkoušce jedenáctiletá.<sup>7</sup>

Zákon o soustavě výchovy a vzdělávání z roku 1960 prodloužil povinnou školní docházku na devět let. Akceptoval tři druhy středního vzdělání – střední všeobecně vzdělávací škola byla tříletá, střední odborné školy byly čtyřleté a k tomu existovaly učňovské školy.

Další reformu představoval projekt „Další rozvoj Československé výchovně vzdělávací soustavy“ z roku 1976. Na jeho základě byla zákonem z roku 1978 povinná školní docházka prodloužena z devíti na deset let. Žáci absolvovali základní školu osmiletou a další nejméně dva roky museli studovat na střední škole tj. na středním odborném učilišti, střední odborné škole nebo gymnáziu. Tento projekt byl v roce 1984 zakotven do školského zákona, který je

<sup>5</sup> BAROŠ, L. a kolektiv. *Reforma veřejné správy v České republice*. Tiskárna Ministerstva vnitra České republiky Praha: 2003. s. 19

<sup>6</sup> WOKOUN, R., MATES, P. *Management regionální politiky a reforma veřejné správy*. Linde Praha: 2006. s. 259

<sup>7</sup> MALACH, A. *Vzdělávání a reforma veřejné správy 1 .díl*. Masarykova univerzita v Brně: 2001. s. 45-46.

ve znění pozdějších doplňků a změn platný dodnes. Podle něho byla školská soustava budována jako jednotný celek od předškolní výchovy až po zařízení pro výchovu dospělých. Všechny tři proudy středního vzdělávání byly zrovnoprávněny.

Legislativa po listopadu 1989 vyústila v roce 1990 v nový zákon o vysokých školách, který navrátil vysokým školám autonomii a akademické svobody.

Dalším novým zákonem byl zákon o státní správě a samosprávě ve školství. Byl novelizován zákon o předškolních a školských zařízeních a školský zákon.

Významnou změnou byl převod kompetencí ke středním odborným učilištím nejprve ze státních podniků na ministerstvo školství 1990, potom na ministerstvo hospodářství 1992 a pak zpět na školství 1996 postupnými změnami kompetenčního zákona. V roce 2000 byla přijata novela školského zákona, která upravovala podmínky pro přijetí na střední školy.

Chtěl bych jsem se ještě zmínit, jakým způsobem byly zřizovány školy a školská zařízení před nabytím platnosti školského zákona, který vstoupil v platnost od 1.1. 2005. Školy a školská zařízení byly zřizovány na základě *zákona o soustavě základních a středních škol*<sup>8</sup> a *zákona o státní správě a samosprávě ve školství*. Zde se poukazuje na to, že státní správu vykonávají školské úřady a samotní ředitelé škol a samosprávu obce nebo kraje.<sup>9</sup> Školské úřady působily samostatně jako orgány státní správy nebo byly součástí okresních úřadů. Po zrušení školských úřadů v souvislosti s ukončením činnosti okresních úřadů je *zákonem o změně a zrušení některých zákonů v souvislosti s ukončením činnosti okresních úřadů*<sup>10</sup>, přenesena problematika působnosti a kompetencí z okresních úřadů na jiné subjekty. Hlavním cílem této reformy bylo zavést decentralizované řízení vzdělávací soustavy z centra řízení ke zřizovatelům. Všechny školy na základě tohoto zákona přecházejí od 1.1.2003 na tzv. právní subjektivitu, i když po určité období platí stále původní *školský zákon* a *zákon o státní správě a samosprávě*, ovšem kde už byly školské úřady, jako státní správa a zaměstnavatelé, vynechány.

## 1.2 Výzkum účinnosti reformy provedené v roce 2001

V roce 2001 byl realizován výzkumným týmem účelově zaměřený výzkum dotazníkovou formou. Jeho cílem bylo zjistit názory osob zainteresovaných na reformě veřejné správy v oblasti školství, zvláště na přípravu a průběh reformy. Tento výzkum je popsán v knize A.Malacha „Vzdělávání a reforma veřejné správy“ na stranách 122 – 134.

<sup>8</sup> Zákon č. 29/1984 Sb., o soustavě základních a středních škol

<sup>9</sup> Zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství

<sup>10</sup> Zákon č. 320/2002 Sb., o změně a zrušení některých zákonů v souvislosti s ukončením činnosti okresních úřadů

Dotazník obsahoval 15 otázek. Otázky 1 – 7 se týkaly přípravy reformy, informovanosti o reformě, jejich cílů, obsahu a financování. Kladně a negativně znějící varianty odpovědí byly vyvážené. Otázky 8 – 14 se týkaly konkrétních projevů reformy, získaných zkušeností z její realizace a návrhů respondentů na jejich zlepšení. Obsahově se taky týkaly transformace z odvětvového na územní řízení školství. Položka 15 byla vyhrazena otázce, kterou respondent považuje za důležitou, ale v dotazníku nebyla uvedena.

#### **Informovanost o účelu, zaměření a o způsobu realizace reformy v oblasti školství**

Dobře všichni víme, jak je důležité pro úspěch reformy přesvědčení těch, kterých se reforma týká, o významu a přínosu reformy. V tomto smyslu převládala u respondentů výrazná nespokojenost. Velmi dobře hodnotilo reformu jen 4% respondentů, dostatečně 29%. Jako slabou informovanost označovalo přes 51% tázaných, téměř žádnou 12%. Celkově spíše spokojených byla třetina, nespokojených asi dvě třetiny. Z varianty odpovědí o úrovni informovanosti byly odpovědi jako nedostatečné, velmi slabé.

#### **Hlavní zdroj informací o změnách ve školství v rámci veřejné reformy**

Respondenti odpovídali takto – z Ministerstva vnitra ČR 4%, z ministerstva školství 31%, z bývalých školských úřadů 30%, z médií 24%, jiné zdroje 12%. Ministerstvo vnitra, hlavní nositel reformy, bylo uváděno v nepatrné míře. Resort školství, který měl jiné představy a to ponechat odvětvové řízení, věnoval změnám velkou pozornost a jako zdroj informací spolu se školskými úřady byl uváděn v 61%.

#### **Cíle reformy veřejné správy v oblasti školství**

Za uspěchané a nedomyšlené považovalo cíle 71% respondentů, za promyšlené 4%. Změny ve školství jsou škodlivé, neefektivní, zbytečné. Dá se tady usoudit, že příprava reformy byla podceněna.

#### **Zrušení školských úřadů**

a převedení jejich kompetencí na krajský stupeň tj. odbor školství, mládeže a sportu hodnotili respondenti takto: jako nedostatečně uvážené jej označilo až 56%, jako opatření, které bylo nezbytné a promyšlené jej označilo pouze 1% respondentů. V celkovém pohledu byla tato opatření pro jednotlivé školy příliš velká organizační změna, kterou nedokázaly ve fázi přípravy kvalitně zhodnotit. Bylo proto velmi důležité, jak se nové referáty školství uvedou, jak budou fungovat.

#### **Průběh realizace reformy v oblasti školství**

Respondenti se vyjadřovali, že nemají informace o způsobu řízení krajskými úřady, financování škol, pouze částečné informace o personálním obsazení školského odboru, kompetencích, které ponechá kraj školám. Respondenti se vyjadřovali takto, plánovitě a

řízené s menšími chybami 18%, velký podíl improvizace 27%, chaotická 32%. Decentralizace krajů byla v té době dlouho odkládána a pak rychle realizována, což se na jejím průběhu odráželo. Tomu odpovídaly i odpovědi respondentů.

#### **Převod majetku**

V této době dochází k velkým majetkovým přesunům, které byly náročné na přesnost provedení. Tuto činnost hodnotili respondenti jako účelně organizovanou v 13%, převážně s vypětím sil 53%, zbytečné ztráty 6%.

#### **Změny ve financování**

Za bezproblémové označují ve 20%, problémy spatřovalo 53% respondentů a to zejména ve zpoždění rozpočtových úprav přímých nákladů, neprůhlednost, nedostatek prostředků, zdlouhavost finančních toků.<sup>11</sup>

### **Jak se projevuje reforma v této fázi na školách**

V první skupině byly připomínky k nárůstu administrativních prací, velké papírování, vyplňování tabulek a formulářů. Druhá skupina upozorňovala na financování, nedostatek peněz na provoz, dlouhé čekání na rozhodování orgánů kraje. Třetí skupina upozorňovala na organizační otázky, nevyjasnění kompetencí, zpoždění informací z kraje atd. Z těchto odpovědí velká skupina respondentů ukazovala na negativní poznatky. Na školách se výrazněji začínají projevovat snahy o samostatnost, rozšiřování právní subjektivity. Cenným postřehem jsou návrhy na silnější zastoupení samosprávy.

### **1.3 Legislativní změny po reformě veřejné správy ve školství**

Reforma veřejné správy se taky výrazně dotkla výchovně vzdělávacího systému. Začala se realizovat v roce 2001, bylo zřízeno v České republice 14 krajů a s nimi taky školské odbory. Po zrušení školských úřadů vznikají referáty okresních školských úřadů. Vznikají pedagogická centra v sídlech krajů a posilují se pravomoci České školní inspekce při kontrolách hospodaření škol.

Tuto část školské reformy charakterizuje nedostatek informací, nedostatek financí, někde zmatek, ale velká očekávání převážné většiny pedagogických pracovníků i zaměstnanců škol. Je plno práce se zřizovacími listinami škol, je snaha změnit financování škol novelou zákona, aby kraj rozděloval finance školám, protože on sám nejlépe ví, kam je financí potřeba nejvíce. MŠMT ČR dává najevo, že v příštích letech nebude dostatek finančních prostředků pro rozvoj lidských zdrojů. Pracovníci Ministerstva školství, když se schylovalo k přípravě reformy ve školství, tvrdě střežili své pozice a koncepce, nepřáli společným jednáním pracovníků školství

<sup>11</sup> Malach, A. *Vzdělávání a reforma veřejné správy*. 1. díl. Masarykova univerzita v Brně: 2001. s. 122-134.

s krajskými orgány. Nakonec však byli postaveni před hotovou věc, aniž by na chod událostí měli nějaký vliv.<sup>12</sup>

Zřízením krajů, krajských zastupitelstev a krajských úřadů vzniká nová základna pro řešení koncepce rozvoje lidských zdrojů, založená na principu partnerství a vytvoření síťové formy kooperace.

Vzniká Národní program rozvoje vzdělávání v České republice, kde 7. dubna 1999 usnesením vláda České republiky schválila hlavní cíle vzdělávací politiky. Tyto cíle se stávají východiskem „Koncepce vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy v České republice“ zveřejněné Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy dne 13. května 1999.

Hlavní koncepcí je přijetí zásady, že rozvoj školství má v budoucnu vycházet ze střednědobých a dlouhodobých záměrů, které mají být veřejně prodiskutovány a vyhlášeny v podobě závazného vládního dokumentu.

Druhým zdrojem dokumentu byla veřejná diskuse vyhlášena MŠMT a nazvaná „Výzva pro deset milionů“, kde se k problémům rozvoje vzdělávací soustavy vyjadřovali představitelé občanské společnosti, sociální partneři, zájmové skupiny, zabývající se výchovou a vzděláváním, ale převážně pedagogové a školy. Následovaly diskuse, které navazovaly na písemné připomínky. Z této celonárodní diskuse vzešel dokument, který vyjadřuje vládní záměry v oblasti vzdělávání a z nich vyplývající legislativní, organizační opatření a rozvojové programy.<sup>13</sup>

Národní program rozvoje vzdělání se ztotožňoval se stanoviskem, že vzdělávání je prioritou sociálně ekonomického rozvoje České republiky, protože rozhodujícím způsobem ovlivňuje lidský kapitál společnosti, hodnotu lidí a kvalitu jejich života.

Dne 24. září 2004 vstupuje v platnost zákon školský zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. Tento zákon upravuje vzdělávání ve školách a školských zařízeních, stanoví podmínky, za nichž se vzdělávání a výchova uskutečňuje, vymezuje práva a povinnosti fyzických a právnických osob při vzdělávání a stanoví působnost orgánů vykonávající státní správu a samosprávu ve školství.<sup>14</sup> Jeho účinnost začíná od 1. května 2005. Určuje rovný přístup každého občana České republiky a také členského státu Evropské unie ke vzdělání bez jakékoliv diskriminace. Nejsou již postiženy děti politických vězňů, které nemohly studovat kvůli svým rodičům. Každý občan začíná mít právo studovat po dobu celého života při vědomí spoluzodpovědnosti za své vzdělávání.

---

<sup>12</sup> BAROŠ, L. a kolektiv. *Reforma veřejné správy v České republice*. Tiskárna Ministerstva vnitra České republiky Praha: 2003. s. 23

<sup>13</sup> MALACH, A. *Vzdělávání a reforma veřejné správy I. díl*: Masarykova univerzita v Brně: 2001. s. 48

<sup>14</sup> Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. § 1

Když si vzpomenu na rok 1987, když moje nejstarší dcera Adriana končila základní devítiletou školu, vyvstala otázka, jestli se dostane na střední školu, když její rodiče nejsou členy KSČ. Tehdy se tradovalo, že děti rodičů, kteří byli členy určité vyvolené společenské strany, měly snadnější přístup ke vzdělání. Revolucí v roce 1989 byly všechny tyto nestandardní privilegia odstraněna a začaly fungovat normální demokratické principy uplatňované v celém demokratickém světě.

## 1.4 Vymezení pojmů

### Zřizovatel

Toto slovo se převážně používá ve školství nebo státní správě a jedná se o právnickou osobu, která něco zakládá, zřizuje. Samozřejmě, že toto zřízení školy a školského zařízení musí být v souladu se zákonem a zřizovatel nese potom za takovou školu a školské zařízení ze zákona právní odpovědnost. Jinak se toto slovo v dnešní době běžně používá i v jiných významech a profesích. Mohou se zřizovat či zakládat různé společnosti, divadla atd. Chci zde jenom zdůraznit, že toto slovo „zřizovatel“ má více významů a může se používat v různých oblastech.

Kraj, obec nebo dobrovolný svazek obcí, jehož předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství, zřizuje školy a školská zařízení jako školské právnické osoby nebo příspěvkové organizace podle zvláštního právního předpisu.<sup>15</sup> Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy zřizuje školy a školská zařízení jako školské právnické osoby nebo státní příspěvkové organizace.

Zřizovatel zřizuje školy a školská zařízení jako školské právnické osoby. Školská právnická osoba je právnickou osobou, zřízenou podle tohoto zákona, tj. č.564/2004 Sb., jejíž hlavní činností je poskytování vzdělávání podle schválených vzdělávacích programů a školských služeb.<sup>16</sup>

### Školská právnická osoba

Zřizovaná jedním zřizovatelem, se zřizuje zřizovací listinou, která musí obsahovat:

- název a sídlo školské právnické osoby
- název, sídlo a identifikační číslo osoby zřizovatele, bylo-li přiděleno

<sup>15</sup> Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. § 8

<sup>16</sup> Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. § 124

- označení statutárního orgánu a způsob, jakým vystupuje jménem
- druhy škol a druhy a typy školských zařízení, jejíž činnost školská
- právnická osoba vykonává
- předmět, podmínky a rozsah doplňkové činnosti v případě školské právnické osoby zřizované ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí
- vymezení způsobu majetkového zajištění činnosti školské práv.osoby
- počet členů rady v případě školské právnické osoby zřizované jinou
- právnickou osobou nebo fyzickou osobou
- v případě více zřizovatelů způsob výkonu práv a povinností zřizovatele
- vymezení doby, na kterou je školská právnická osoby zřízena

### **Působnost zřizovatele školské právnické osoby**

- Zřizovatel školské právnické osoby :
- vydává zřizovací listinu školské právnické osoby
- rozhoduje o změnách zřizovací listiny školské právnické osoby
- rozhoduje o sloučení, splynutí, rozdělení a zrušení školské práv. os.
- jmenuje a odvolává ředitele školské právnické osoby a stanoví jeho plat nebo mzdu

### **Zřizovatel školské právnické osoby, je-li jím ministerstvo, kraj, obec**

- schvaluje rozpočet školské právnické osoby
- schvaluje zlepšený výsledek hospodaření školské právnické osoby
- schvaluje vytvoření dalších peněžních fondů školské právnické osoby

### **Orgány školské právnické osoby**

Orgánem školské právnické osoby zřízené ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí je ředitel. Je statutárním orgánem školské právnické osoby a rozhoduje ve věcech školské právnické osoby. Je jmenován a odvoláván zřizovatelem postupem stanoveným v zákoně.<sup>17</sup>

### **Vzdělávací soustava**

Vzdělávací soustavu, podle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání ( školský zákon ), ve znění pozdějších předpisů, tvoří školy a školská zařízení.

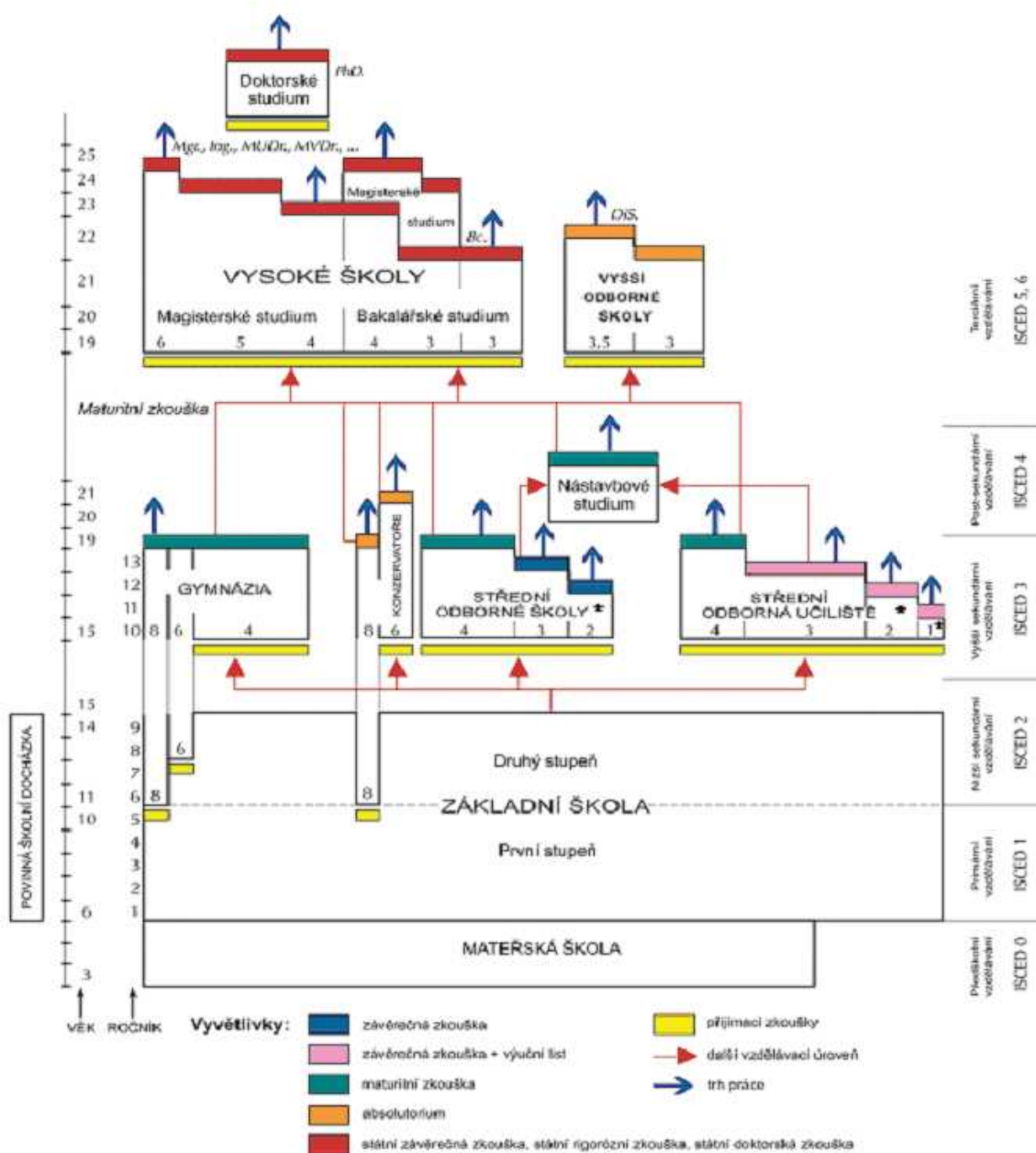
---

<sup>17</sup> Zákon č. 561/2004 Sb.,o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, § 124 –131.



Vzdělávací soustava středních škol bude v nadcházející době procházet řadou významných změn. Začíná se zde promítat demografický vývoj, který je již zaznamenán v základních školách. Zároveň se připravují změny související s kurikulární reformou, jež jsou odrazem proměny společnosti v předchozích letech a změnou pojetí vzdělávání a vzdělání.

### Schéma vzdělávací soustavy<sup>18</sup>



Obrázek č.1 – schéma vzdělávací soustavy podle NUOV

<sup>18</sup> [www.nuov.cz/](http://www.nuov.cz/) schéma – vzdělávací soustavy

## Škola

Škola uskutečňuje vzdělávání podle vzdělávacích programů. Patří zde školy mateřské, základní školy, základní umělecké školy, střední školy, konzervatoře, vyšší odborné školy a jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky. Ministerstvo školství, mládeže a sportu stanoví prováděcím právním předpisem typy škol podle jejich zaměření pro účely jejich označení. Podmínkou výkonu činnosti školy je zápis do školského rejstříku. Zákon uvádí, že ve školách a školských zařízeních zajišťují vzdělávání pedagogičtí pracovníci.<sup>19</sup>

## Školská zařízení

Školská zařízení poskytují služby a vzdělávání, které doplňují nebo podporují vzdělávání ve školách nebo s ním přímo související, nebo zajišťují ústavní a ochrannou výchovu nebo preventivně výchovnou péči. Školské zařízení zajišťuje vzdělávání podle školního vzdělávacího programu. Druhy školských zařízení jsou zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, školská poradenská zařízení, školská zařízení pro zájmová vzdělávání, školská účelová zařízení, školská výchovná a ubytovací zařízení, zařízení školního stravování, školská zařízení pro výkon ústavní výchovy a školská zařízení pro preventivně výchovnou péči. Taky jako ve školách, tak i ve školských zařízeních, zajišťují vzdělávání pedagogičtí pracovníci.<sup>20</sup>

## Právní postavení škol a školských zařízení

Právní subjektivita představuje být způsobilým účastníkem, subjektem v právních vztazích, kde si právo vytváří své adresáty a vymezuje jejich právní osobnosti. Právní subjektivita je přidělena nejen jednotlivci, který se nazývá právnickou osobou, ale i organizaci lidí, kterým vymezí majetek a tím vzniká právní osobnost subjektů od jednotlivce odlišných, kteří se nazývají osobami právnickými. Právní subjekt vstupuje do právních vztahů vlastním jménem a nese za ní vlastní zodpovědnost.

Subjekty právního vztahu jsou osoby, které právní normy stanovují, dávají jim právní subjektivitu. Způsobilost jednat se udává fyzickým osobám. V oblasti školství jako právnickou osobu jmenuje zřizovatel ředitele školy nebo školského zařízení.

Ve školní praxi tato právní subjektivita představuje větší samostatnost ředitele školy při řešení finančních a rozpočtových otázek, odpovědné hospodaření ředitele s majetkem, který je

<sup>19</sup> Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. § 7

<sup>20</sup> Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. § 8

určen ve zřizovací listině, samostatné rozhodování ředitele školy v pracovněprávních věcech, rozvoj doplňkové činnosti školy a nakládání s hospodářským výsledkem.<sup>21</sup>

Kraj, obec a dobrovolný svazek obcí, jehož předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství, zřizuje školy a školská zařízení jako školské právnické osoby podle zvláštního právního předpisu.

Ministerstvo zřizuje školy a školská zařízení jako školské právnické osoby nebo státní příspěvkové organizace podle zvláštního právního předpisu.

Registrované církve a náboženské společnosti, kterým bylo přiznáno oprávnění k výkonu zvláštního práva zřizovat církevní školy, jejichž předmětem činnosti je poskytování vzdělávání nebo školských služeb podle tohoto zákona.<sup>22</sup>

## 1.5 Příspěvkové organizace územních samosprávných celků

Zřizování příspěvkových organizací územními samosprávnými celky upravuje zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů<sup>23</sup>. Podle § 27 tohoto zákona vydá zřizovatel o vzniku příspěvkové organizace zřizovací listinu, která obsahuje úplný název zřizovatele, název a sídlo příspěvkové organizace a její identifikační číslo, název organizace musí vylučovat možnost záměny s názvy jiných příspěvkových organizací, které zřizovatel zřizuje. Dále je v zřizovací listině vymezení hlavního účelu příspěvkové organizace a tomu odpovídající předmět činnosti. Označení statutárních orgánů a způsob, jakým vystupují jménem příspěvkové organizace. Zřizovací listina dále vymezuje majetek ve vlastnictví zřizovatele, který se příspěvkové organizaci předává k hospodaření. Vymezují se práva, která příspěvkové organizaci umožní, aby se svěřeným majetkem mohla plnit hlavní účel činnosti, k němuž byla zřízena. Zejména se uvedou práva a povinnosti spojené s jeho plným efektivním a ekonomickým účelným využitím, s péčí o jeho ochranu, rozvoj a zvelebení, podmínky pro jeho další investiční výstavbu, pravidla pro výrobu a prodej zboží, pokud jsou předmětem činnosti dané příspěvkové organizace, práva a povinnosti spojená s případným pronajímáním svěřeného majetku jiným subjektům.

Okruhy doplňkové činnosti navazující na hlavní účel příspěvkové organizace, kterou ji zřizovatel povolí k tomu, aby mohla lépe využívat všechny své hospodářské činnosti a

<sup>21</sup> PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. 1. vyd. Olomouc: 2006. s. 52

<sup>22</sup> Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. § 8

<sup>23</sup> Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

odbornost svých zaměstnanců, tato činnost nesmí narušovat plnění hlavního účelu organizace a sleduje se odděleně.<sup>24</sup>

Vymezení doby, na kterou je organizace zřízena. Příspěvková organizace hospodaří se svým majetkem v rozsahu stanoveném zřizovací listinou, nabyvá majetek pro svého zřizovatele, nestanoví-li tento zákon jinak. Zřizovatel může určit, ve kterých případech je k nabytí takového majetku jeho předchozí písemný souhlas. Do svého vlastnictví může příspěvková organizace nabyt pouze majetek potřebný k výkonu její činnosti, pro kterou byla zřízena a to bezúplatným převodem od svého zřizovatele, darem s předchozím souhlasem zřizovatelem a děděním, bez předchozího písemného souhlasu zřizovatele je povinna dědictví odmítnout.

Pokud se stane majetek, který nabyla do svého vlastnictví, nepotřebný, nabídne ho přednostně bezúplatně svému zřizovateli. Nepřijme-li zřizovatel písemnou nabídku, může příspěvková organizace po jeho předchozím písemném souhlasu majetek převést do vlastnictví jiné osoby. Zřizovatel provádí kontrolu hospodaření příspěvkové organizace<sup>25</sup>

## **Finanční hospodaření příspěvkových organizací**

Příspěvková organizace hospodaří s peněžními prostředky získanými vlastní činností a s peněžními prostředky přijatými z rozpočtu svého zřizovatele. Dále hospodaří s prostředky svých fondů, s peněžními dary od fyzických a právnických osob, s prostředky poskytnutými ze zahraničí.

Zřizovatel poskytuje příspěvek na provoz své příspěvkové organizaci v návaznosti na výkony nebo jiná kritéria jejich potřeb.

Pokud příspěvková organizace vytváří ve své doplňkové činnosti zisk, může jej použít jen ve prospěch své hlavní činnosti, zřizovatel může organizaci povolit jiné využití tohoto zdroje.

Příspěvkové organizaci může její zřizovatel uložit odvod ze svého rozpočtu, jestliže její plánované výnosy překračují její plánované náklady, její investiční zdroje jsou větší, než je jejich potřeba užití podle rozhodnutí zřizovatele a porušila rozpočtovou kázeň.

**Porušení rozpočtové kázně** se příspěvková organizace dopustí tím, že použije finanční prostředky, které obdrží z rozpočtu zřizovatele, v rozporu se stanoveným účelem, převede do svého peněžního fondu více finančních prostředků, než stanoví zákon nebo než rozhodl zřizovatel, použije prostředky svého peněžního fondu na jiný účel, než stanoví právní předpis

---

<sup>24</sup> Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. § 26, § 27

<sup>25</sup> Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. § 27

a překročí stanovený objem prostředků na platy, pokud toto překročení do 31.12. daného roku nekryla ze svého fondu odměn.

Za porušení rozpočtové kázně uloží zřizovatel příspěvkové organizaci odvod do svého rozpočtu ve výši neoprávněně použitých prostředků a to nejpozději do 1 roku ode dne, kdy porušení rozpočtové kázně zjistil, nejdéle však do 3 let ode dne, kdy k porušení rozpočtové kázně došlo.

Zřizovatel však může z důvodu zamezení tvrdosti snížit nebo prominout odvod za porušení rozpočtové kázně na základě písemné žádosti příspěvkové organizace.<sup>26</sup>

### **Peněžní fondy příspěvkových organizací**

Příspěvková organizace vytváří své peněžní fondy :

- rezervní fond
- investiční fond
- fond odměn
- fond kulturních a sociálních potřeb

Zůstatky peněžních fondů se po skončení roku převádějí do následujícího roku.

**Rezervní fond** používá příspěvková organizace k dalšímu svému rozvoji činnosti, k časovému překlenutí dočasného nesouladu mezi výnosy a náklady, k úhradě sankcí za porušení rozpočtové kázně, k úhradě své ztráty za předchozí léta.<sup>27</sup>

**Investiční fond** vytváří příspěvková organizace k financování svých investičních potřeb. Tento fond se používá k financování investičních výdajů, k úhradě investičních úvěrů nebo půjček, k odvodu do rozpočtu zřizovatele, pokud takový odvod uložil a k posílení zdrojů určených na financování údržby a oprav majetku

Ke krytí investičních potřeb lze se souhlasem zřizovatele použít taky investičních úvěrů nebo půjček.<sup>28</sup>

**Fond odměn** je tvořen ze zlepšeného výsledku hospodaření příspěvkové organizace, a to do výše jeho 80 %, nejvýše však do výše 80 % přípustného objemu prostředků na platy. Tvorbu fondu odměn provede příspěvková organizace na základě schválení výše zlepšeného výsledku hospodaření a jeho rozdělení zřizovatelem. Z fondu odměn se hradí odměny zaměstnancům.<sup>29</sup>

**Fond kulturních a sociálních potřeb** je tvořen základním přidělem na vrub nákladů příspěvkové organizace z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, popř.

<sup>26</sup> Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. § 28

<sup>27</sup> Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. § 29

<sup>28</sup> Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. § 30

<sup>29</sup> Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. § 31, § 32

na mzdy a náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost, na odměny a ostatní plnění za vykonanou práci. Je naplňován zálohově z roční plánované výše v souladu s jeho schváleným rozpočtem. Je tvořen k zabezpečování kulturních sociálních a dalších potřeb a je určen zaměstnancům v pracovním poměru k příspěvkové organizaci, žákům středních odborných učilišť, interním vědeckým aspirantům, důchodcům, kteří při prvním odchodu do starobního důchodu pracovali u příspěvkové organizace, případně rodinným příslušníkům zaměstnanců a jiným fyzickým a právnickým osobám.

Další příjmy, výši tvorby a hospodaření s fondem kulturních a sociálních potřeb stanoví Ministerstvo financí vyhláškou.<sup>30</sup>

### **Stravování a stravovací služby**

Závodní stravování zabezpečuje příspěvková organizace ve vlastních zařízeních závodního stravování nebo prostřednictvím jiné právnické osoby, fyzické osoby pro své zaměstnance, žáky středních odborných učilišť a učilišť, pokud není jejich stravování zajištěno podle zvláštních právních předpisů, žákům, studentům po dobu jejich činnosti v příspěvkové organizaci.

Příspěvková organizace může v souladu s kolektivní smlouvou zajistit stravování ve vlastních stravovacích zařízeních taky důchodcům, kteří v ní pracovali při odchodu do důchodu, a zaměstnancům činným u příspěvkové organizaci na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Může taky poskytnout stravování občanům, k jejichž stravování se zavázala smlouvou o závodním stravování s jinou právnickou osobou, fyzickou osobou nebo organizační složkou státu.

Náklady na závodní stravování a jejich úhradu upravuje Ministerstvo financí vyhláškou.<sup>31</sup>

### **Úvěry, půjčky a ručení příspěvkových organizací**

Příspěvková organizace je oprávněna uzavírat smlouvy o půjčkách a úvěrech jen po předchozím písemném souhlasu zřizovatele. Tento souhlas se nevyžaduje v případě půjček zaměstnancům z fondu kulturních a sociálních potřeb. K dočasnému krytí svých potřeb může získat od svého zřizovatele návratnou finanční výpomoc, jestliže je její vrácení zabezpečeno jejími rozpočtovými výnosy běžného roku, nejpozději však do 31. března následujícího roku.

Příspěvková organizace není oprávněna zajišťovat závazky.<sup>32</sup>

Dále může příspěvková organizace pořizovat věci nákupem na splátky, smlouvou o nájmu s právem koupě, ale vždy jen po písemném souhlasu zřizovatele. Nesmí nakupovat akcie či

<sup>30</sup> Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. § 33

<sup>31</sup> Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. § 33b

<sup>32</sup> Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. § 34

jiné cenné papíry, není oprávněna poskytovat dary jiným subjektům.<sup>33</sup> Všechny tyto činnosti jsou přesně popsány v zákoně o příspěvkových organizacích. Na všechny jiné činnosti, které střední škola by chtěla provádět, potřebuje písemný souhlas svého zřizovatele.

## 1.6 Oblast řízení školství, věcná působnost veř. správy na úseku školství

Problematika řízení představuje v dnešní době velmi specializovanou činnost, bez které se neobejde žádná škola. Řízení školství má za úkol vytvářet příznivé podmínky pro kvalitní průběh pedagogického procesu a jeho co největší účinnosti. Jedná se o podmínky organizační, materiálně-technické, ekonomicko-finanční, administrativně-správní a politické.

„Řízení školství je ČR upraveno zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

Tento zákon upravuje zmíněné oblasti vzdělávání, stanovuje podmínky, v nichž se uskutečňuje, vymezuje práva a povinnosti fyzických a právnických osob při vzdělávání a také stanovuje působnost orgánů vykonávající státní správu ve školství“.<sup>34</sup>

**Školský management** je potom teoretická disciplína, která se specificky zabývá řízením školy, školského zařízení. V širším pojmu je to systém řízení školství v České republice, který zahrnuje všechny instituce a činnosti, které vykonávají vzdělávací politiku státu.

Na jednotlivé škole školský management řídí konkrétní školu a činnost všech pedagogických pracovníků a provozních zaměstnanců, kteří na škole pracují. Řízení ve školství se tedy dělí na makrořízení, což je státní správa a samospráva, MŠMT, kraje, obce a mikrořízení, což je vnitřní řízení školy, řídicí a kontrolní funkce.

Jak vyplývá, škola vystupuje jak ve vnějším, tak i vnitřním prostředí. Tyto obě prostředí se navzájem ovlivňují, ovlivňují řízení školy.

**Vlivy vnitřní** působí uvnitř školy, které tvoří a vlastně ovlivňuje jak ředitel školy, tak i celý kolektiv pracovníků. Kvalitu vnitřního prostředí školy tvoří kvalita pedagogických pracovníků, kvalita managementu, kultura, klima školy, finanční situace školy, vybavení školy a její umístění, image a taky její historie.

Do **vnějších vlivů** bychom mohli promítnout zákazníky školy jako jsou jejich žáci a rodiče. Konkurenční školy v okolí, spolupracující organizace, partneři školy, zřizovatel a široká veřejnost.<sup>35</sup>

<sup>33</sup> Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. § 35 – § 37a

<sup>34</sup> PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. 1.vyd. Olomouc: 2006. s. 48

<sup>35</sup> CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Management*. 1.vyd. Olomouc: 2004. s.10

Dále do vnějších vlivů bychom měli zařadit vlivy politické, ekonomické, kulturní a demografické.

**Věcná působnost veřejné správy na úseku školství** zahrnuje všechny typy a formy vzdělávacích činností a ústředním orgánem státní správy na tomto úseku je MŠMT. Vedle celé řady pravomocí, které na úseku školství jsou uplatňovány, jednou ze zásadních je rozhodování o právech a povinnostech subjektů, tzn. vydávání individuálních správních aktů tj. rozhodnutí v konkrétní věci a vůči konkrétnímu adresátovi. V souladu se školským zákonem je ředitel školy a školského zařízení nadán dvěma rozhodovacími pravomocemi.

Jednak je to rozhodnutí projevem řízení instituce a výsledkem může být pokyn k určitým postupům v rámci školy tj. jeho řídicí pokyn směřuje vůči jemu podřízeným subjektům, které jsou povinny v rámci svého zaměstnaneckého vztahu k instituci tyto pokyny respektovat.

Vedle výše uvedené rozhodovací pravomoci v rámci fungování instituce je ze zákona ředitel školy a školského zařízení oprávněn rozhodovat o právech a povinnostech subjektů v oblasti státní správy. V těchto případech ředitel vydává individuální správní akt, čili rozhodnutí, se všemi obsahovými a formálními náležitostmi. Tento konkrétní správní akt musí být doručen účastníkům řízení stanoví se nová práva a povinnosti, vzniká nová právní situace.<sup>36</sup>

### **Oblast personální**

Přímé řízení školy zajišťuje ředitel. Řídí školu nebo školské zařízení, a pokud tyto instituce jsou právnickými osobami, plní povinnosti vedoucího organizace a jmenuje a odvolává své zástupce. Odpovídá za plnění učebních plánů a učebních osnov, za odbornou a pedagogickou úroveň výchovně vzdělávací práce školy a za efektivní využívání svěřených hospodářských prostředků. Vytváří podmínky pro činnost rady školy, výkon české školní inspekce, včetně přijetí následných opatření. Ředitel kontroluje práci pedagogických pracovníků a ostatních pracovníků školy. Odpovídá za zpracování výroční zprávy o činnosti a hospodaření školy včetně jejího zpřístupnění veřejnosti školy. Ředitelem školské právnické osoby, příspěvkové organizace může být jmenován pouze ten, kdo splňuje předpoklady pro výkon funkce ředitele školy nebo školského zařízení. Ředitelem jmenuje do funkce zřizovatel na základě jím vyhlášeného konkursního řízení. Zřizovatel plní funkci orgánu nadřízeného zaměstnavateli v oblasti pracovněprávních vztahů.

Ministerstvo stanoví prováděcím právním předpisem náležitosti vyhlášení konkursního řízení, složení konkursních komisí pro posuzování uchazečů o jmenování do funkce ředitele.

Ředitele školské právnické osoby zřizované krajem, zřizovatel odvolá z funkce v případě

---

<sup>36</sup> GADASOVÁ, D. *Právo (vybrané pojmy a instituty)*. 1. vyd. Olomouc: 2007. s. 50-61.



pozbytí některého předpokladu pro výkon funkce ředitele školy, nesplnění podmínky získání znalostí z oblasti školství studiem pro ředitele školy, organizačních změn, jejíž důsledkem je zrušení vykonávané funkce a závažného porušení nebo nesplnění právních povinností vyplývajících z vykonávané funkce. Taky je zde uvedeno, že pokud ředitel školy dosáhne 65 let věku, odchází z této funkce.

Odvolání z funkce je písemné, doručuje se řediteli do vlastních rukou a musí obsahovat důvody odvolání.<sup>37</sup>

Zřizovatel určuje řediteli školy plat a všechny jeho složky. Jedná se o určení platu podle § 122 Zákoníku práce, příplatek za vedení a to podle stupně řízení a náročné řídicí práce, dále osobní příplatek, když vedoucí pracovník dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků, může mu zaměstnavatel poskytnout osobní příplatek až do výše 50% platového tarifu. Paragraf 134 Zákoníku práce umožňuje poskytnout taky vedoucímu zaměstnanci odměnu.<sup>38</sup>

Vytváření pracovních míst je spojeno s organizováním a vytvářením organizační struktury, kdy ředitel školy definuje pracovní úkoly, povinnosti a související pravomoci a ty seskupuje do jednotlivých pracovních míst, základních stavebních kamenů organizační struktury školy. Součástí vytváření pracovních míst je analýza pracovních míst, kdy ředitel školy systematicky zpracovává a využívá údaje o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance školy ( pedagogické i nepedagogické pracovníky školy ).<sup>39</sup> Plánování zaměstnanců školy probíhá v souladu s vytvářením a uskutečňováním personální strategie školy a vytvářením pracovních míst a organizační struktury školy. Ředitel školy vytváří a uskutečňuje personální strategii školy, aby definoval základní zásady a postupy řízení a vedení zaměstnanců k dosažení očekávané úrovně výchovy a vzdělávání žáků na škole. Musí stanovovat, kolik a jaké zaměstnance bude škola potřebovat a kde potřebné zaměstnance vezme.

Musí předpovídat současnou a perspektivní potřebu zaměstnanců, odhadovat, kolik a jaké zaměstnance bude škola potřebovat krátkodobě a dlouhodobě, aby dosahováním požadovaných výsledků práce škola dosahovala očekávané úrovně výchovy a vzdělávání dětí, žáků a studentů školy.

<sup>37</sup> Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. § 166

<sup>38</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. § 122, § 124, § 131, § 134.

<sup>39</sup> Odborný měsíčník pro ředitele škol „Řízení školy“ Č.9. Praha: Wolters Kluwer. 2010. s.6

## II. Praktická část

### 2. Zřizovatel – Zlínský kraj

#### Činnost Zlínského kraje

Zlínský kraj vznikl na základě Ústavního zákona o vytvoření vyšších územních samosprávných celků.<sup>40</sup> Je turistickým regionem čtyř oblastí a to Kroměřížska, Vsetínska, Uhersko-Hradištska a Zlínska. Od krajského úřadu se liší tím, že má právní subjektivitu, zřizuje příspěvkové organizace a může poskytovat dotace.

Krajský úřad je orgánem kraje, který realizuje rozhodnutí Rady a Zastupitelstva Zlínského kraje a v přenesené působnosti vykonává činnosti stanoveny zákony. Posláním krajského úřadu Zlínského kraje je poskytovat veřejné služby, vedoucí ke spokojenosti občanů a k všestrannému rozvoji kraje.

Hlavními orgány Zlínského kraje jsou zastupitelstvo, rada, hejtman a krajský úřad.

Politickou reprezentaci kraje vytváří zastupitelstvo Zlínského kraje v čele s hejtmanem a radou, kteří určují směr krajské politiky po celé čtyřleté volební období. Do samostatné působnosti kraje patří nakládání s vlastním majetkem.

Zastupitelstvo Zlínského kraje je nejvyšším orgánem samosprávy. Má 45 členů a je voleno na čtyřleté funkční období. Krajští zastupitelé volí ze svého středu devítičlennou radu, která se skládá z hejtmana, statutárního zástupce hejtmana, náměstků a radní. Zastupitelstvo zasedá minimálně jedenkrát za tři měsíce a jeho jednání je veřejné.

Rada Zlínského kraje je výkonným orgánem kraje v oblasti samostatné působnosti. Připravuje návrhy a podklady pro jednání zastupitelstva. Zabezpečuje a kontroluje hospodaření podle schváleného rozpočtu, jmenuje a odvolává vedoucí odborů, zřizuje komise rady, vydává nařízení kraje rozhodovat o některých majetkovo – právních úkonech. Každý člen rady včetně hejtmana má na starosti konkrétní úkoly v jednotlivých oblastech. Ve volebním období 2008 – 2012 má hejtman Zlínského kraje na starosti finance a vnější vztahy.

Statutární zástupce hejtmana zodpovídá za oblast strategického rozvoje a investic.

Další dva náměstci odpovídají za oblast kultury, památkové péče, cestovního ruchu a církví, respektive dopravy, hospodaření organizací v oblasti dopravy.

---

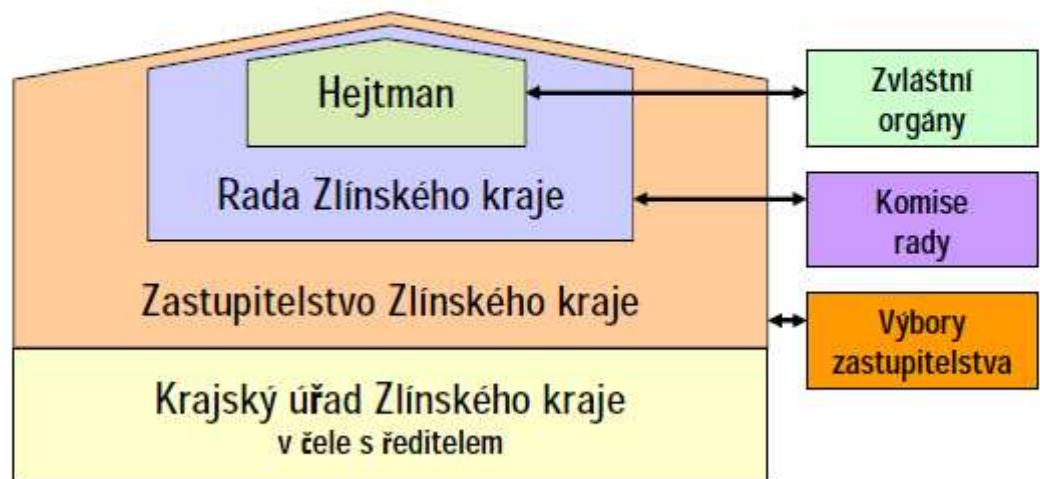
<sup>40</sup> Zákon č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků

Radní odpovídají za oblasti zemědělství, životního prostředí a rozvoje venkova, sociální věci, národnostní otázky a menšiny, zdravotnictví, školství, mládež a sport, územní plánování a veřejnou správu.

Hejtman zlínského kraje zastupuje kraj navenek. Všechny úkony, které vyžadují schválení zastupitelstvem nebo radou, může hejtman provést až po jejich předcházejícím schválení. Jmenuje nebo odvolává ředitele krajského úřadu.

Uvádím hierarchii Zlínského kraje, který je uveden na jejich stránkách – organizační struktura.

# Zlínský kraj



Obrázek č.2 - Hierarchie Zlínského kraje [www.kr-zlinsky.cz/organizační struktura](http://www.kr-zlinsky.cz/organizační%20struktura)

## Organizační struktura Zlínského kraje<sup>41</sup>

Za účelem centralizovat a zefektivnit řízení a administrativu EU projektů se přešlo od 1.9.2009 k přesunu řízení investičních dotačních projektů z Odboru investic na Odbor řízení dotačních programů, oddělení přípravy a realizace projektů. Přínosem bude řízení administrativy EU projektů z jednoho místa. Budou se efektivněji využívat personální a lidské zdroje, vhodněji koordinovat projektové týmy.

<sup>41</sup> [www.kr-zlinsky.cz/organizační struktura](http://www.kr-zlinsky.cz/organizační%20struktura)

Ke dni 1.1.2011 pracuje ve Zlínském kraji 470 pracovníků.

<b>Odbor kanceláře hejtmána</b>	<b>Odbor řízení lidských zdrojů</b>
<b>Odbor kanceláře ředitele</b>	<b>Odbor sociálních věcí</b>
<b>Odbor ekonomický</b>	<b>Odbor strategického rozvoje</b>
<b>Odbor investic</b>	<b>Odbor školství, mládeže a sportu</b>
<b>Odbor právní a Krajský živnosten. úřad</b>	<b>Odbor územního plánování</b>
<b>Odbor dopravy a hospodářství</b>	<b>Odbor zdravotnictví</b>
<b>Odbor kultury a památkové péče</b>	<b>Odbor životního prostředí a zemědělství</b>
<b>Odbor řízení dotačních programů</b>	

Tabulka č.1 – Seznam odborů Krajského úřadu

## 2.1 Finanční toky ve Zlínském kraji

Významnou částí krajských rozpočtů tvoří výdaje na zabezpečení školství. Finanční zabezpečení škol a školských zařízení, které jsou v přímé působnosti krajů, se provádí více zdrojovým financováním. MŠMT financuje školy přes zřizovatele, jako jsou třeba platy pro zaměstnance škol. Všechny finanční prostředky, které poskytuje Zlínský kraj jako zřizovatel, se řídí základními právními předpisy. Mezi základní předpisy patří školský zákon § 160, který stanovuje podmínky pro poskytování finančních prostředků ze státního rozpočtu. Tyto jsou vyčleněny na činnost škol a školských zařízení s konkrétním určením zřizovatelů. Jsou to finanční prostředky na platy nebo mzdy, odměny za pracovní pohotovost a odměny za práci vykonanou na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr a odstupné. Výdaje na úhradu sociálního a zdravotního pojistného, příspěvek do fondu kulturních a sociálních potřeb ( FKSP ), ostatní neinvestiční výdaje jako jsou cestovné, osobní ochranné pracovní pomůcky, zákonné pojištění odpovědnosti organizace za škodu při pracovním úrazu, výdaje na učebnice a učební pomůcky, služby poskytované jinou právnickou nebo fyzickou osobou, výdaje na nezbytné zvýšení nákladů spojených s výukou žáků zdravotně postižených, náklady na další vzdělávání pedagogických pracovníků, na činnosti, které přímo souvisejí s rozvojem škol a kvalitou vzdělávání, náhrada prokazatelných nákladů, které vznikly za účelem praktického vyučování . Ostatní provozní náklady, neinvestiční náklady související se zajištěním provozu školy jako jsou náklady na energie, nájemné, opravy, materiál, odpisy atd.

U škol zřizovaných obcemi a kraji se hradí z příspěvku zřizovatele na provoz podle §180, §182 školského zákona<sup>42</sup> veškeré položky zde uvedené. Ministerstvo rozepisuje na základě republikových normativů a poskytuje krajským úřadům formou dotace finanční prostředky na činnost škol a školských zařízení, krajský úřad rozepisuje a poskytuje finanční prostředky právníkům osobám vykonávajícím činnost škol a školských zařízení, které sám zřizuje.

Přehled hlavních finančních toků, které jsou poskytovány Zlínským krajem, je příspěvek na přímé vzdělávací náklady, které poskytuje MŠMT zřizovateli formou dotace, kraj poskytne školskému zařízení tyto finanční prostředky formou příspěvku, dále příspěvek na provoz poskytuje škole přímo zřizovatel formou příspěvku, vlastní zdroje a zdroje z doplňkové činnosti získává škola přímo, dary škole poskytuje dárce, prostředky na aktivní politiku zaměstnanosti poskytuje úřad práce střední škole prostřednictvím zřizovatele. Finance z rozvojových programů vyhlášených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy formou dotace obdrží kraj a ten tyto prostředky přiděluje škole. Mezi základní činnosti řízení středních škol patří rozpočet školy.

### **Rozpočet školy**

Mezi základní pravidla užití rozpočtu patří rekapitulace zdrojů a nákladů. Finanční prostředky veřejných rozpočtů, což jsou prostředky státního rozpočtu a rozpočtů územních samosprávných celků, se mohou vynakládat jen na ta účely, pro které jsou určeny.

Při podávání návrhu rozpočtu zřizovateli je nutné respektovat formální náležitosti návrhu. Členění na výnosy a náklady, členění podle rozpočtové skladby nebo na vybrané ukazatele stanovené Zlínským krajem. Na základě takto vypracovaných návrhů rozpočtu pak zřizovatel rozhodne o výši příspěvku na provoz.

**Závazné ukazatele pro školy zřízené krajem** – u dotací ze státního rozpočtu jsou stanoveny neinvestiční prostředky celkem na platy, ostatní náklady, počet pracovníků, krajské normativy stanovuje krajský úřad. Výši příspěvku na provoz stanoví rada nebo zastupitelstvo kraje.

## **2.2 Školy a školská zařízení zřizovaná Zlínským krajem**

Řízení školství je v České republice upraveno zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním a vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Tento zákon upravuje oblasti vzdělávání, stanovuje podmínky, v nichž se uskutečňuje, vymezuje práva a

<sup>42</sup> BAZGER, P. *Kvalifikační studium pro ředitele škol a školských zařízení*. Národní institut pro další vzdělávání. Praha: 2009. s. 4-8.

povinnosti fyzických a právnických osob při vzdělávání a také stanovuje působnost orgánů vykonávající státní správu a samosprávu ve školství.

Státní správu vykonávají ředitel školy nebo školského zařízení, obecní úřady obcí s rozšířenou působností, které jmenují a odvolávají ředitele, krajské úřady ( dlouhodobé záměry vzdělávání ), Česká školní inspekce jako kontrolní orgán, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.

Samosprávu ve školství vykonávají školská rada, která se podílí na řízení školy, schvaluje rozpočet a výroční správu, dále obec a kraj v samostatné působnosti.

Zřizovatelem může být státní správa, samospráva, církev a soukromá osoba.

Zlínský kraj je ze zákona povinen zajistit podmínky pro uskutečňování středního a vyššího odborného vzdělávání, vzdělávání dětí, žáků a studentů se zdravotním postižením a zdravotním znevýhodněním, dále jazykového a zájmového vzdělávání.<sup>43</sup>

### **Přehled o počtu škol Zlínského kraje ve školním roce 2010/2011**

I když se převážně zabývám v této práci středním školstvím, uvádím pro větší informovanost i jiné typy škol.

Ve Zlínském kraji v roce 2001, kdy probíhala reforma veřejné správy ve školství, bylo 158 školských zařízení, z toho 68 středních škol. V roce 2010 má celkově Zlínský kraj 110 školských zařízení, z toho 55 středních škol.

U mateřských školek se počet v tomto školním roce nezměnil, tzn. že 300 je zřizováno obcemi, 4 zřizuje soukromá osoba a krajem je zřizovaných 7 mateřských školek.

Počet základních škol také zůstává beze změn, 226 je zřizováno obcemi, 4 zřizuje církev, zřizované soukromou osobou jsou 3 a 23 jsou zřizovány krajem. Jsou to základní školy pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami.

K 1.9.2010 byl ve Zlínském kraji celkový počet středisek volného času 21, přičemž všechna školská zařízení tohoto typu jsou zřizována obcemi.

Pro zajímavost uvádím, které subjekty ve Zlínském kraji jsou zřizovateli od 1.9.2002 a kolik školských zařízení zřizují. <sup>44</sup>Vedle Zlínského kraje, jako hlavního zřizovatele regionálních škol, jsou to obce, stát, soukromé subjekty mimo církve a samotné církve.

Vlivem demografického vývoje narozené populace budou v dalším období let tyto počty neustále klesat. Jak které subjekty tento důvod postihne a v jaké míře, ukáže následující období.

<sup>43</sup> Výroční správa o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy ve Zlínském kraji. Vydal Zlínský kraj: 2010. s. 7-8.

<sup>44</sup> Výroční správa o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy ve Zlínském kraji. Vydal Zlínský kraj: s. 8-12.

Zdroj: Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy ve Zlínském kraji 2008

<b>Zřizovatel</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Zlínský kraj	153	149	147	132	126	119	116
Obec	556	461	458	454	464	469	464
Stát	5	5	5	5	5	5	5
Soukromý subjekt	32	33	33	33	33	31	32
Církev	6	6	7	7	7	8	7
<b>Celkem</b>	<b>752</b>	<b>654</b>	<b>650</b>	<b>631</b>	<b>635</b>	<b>632</b>	<b>624</b>

Tabulka č.2 – Počty právnických osob jednotlivých zřizovatelů

Ve Zlínském kraji je zřizováno 110 školských příspěvkových organizací. Oproti minulému školnímu roku 2009/2010 je počet příspěvkových organizací o pět nižší.

V průběhu školního roku 2009/2010 byly sloučeny 4 pedagogicko – psychologické poradny do příspěvkové organizace Krajská pedagogicko – psychologická poradna a Zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků Zlín.

V tomto roce 2010 byl sloučen Domov mládeže a Školní jídelna Kroměříž, příspěvková organizace se Střední školou hotelovou a služeb Kroměříž do jednoho subjektu.

K 1.9.2010 Zlínský kraj zřizoval 55 středních škol, z toho 7 subjektů bylo s vyšší odbornou školou a součástí pěti středních škol je jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky. Dále to jsou 1 konzervatoř, 19 základních a mateřských škol pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, 12 dětských domovů, 20 základních uměleckých škol, 1 krajskou pedagogicko – psychologickou poradnu se zařízením pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a 2 plavecké školy.

V posledních letech velmi ubývá žáků, kteří přicházejí na střední školy ze základních devítiletých škol. Proto se zmiňuji o počtech dětí a žáků, kteří jsou ve Zlínském kraji v různých typech škol. Od mateřských školek, základních škol, středních škol a vyšších odborných škol. Zlínský kraj na tuhleto skutečnost musí reagovat a proto budou vznikat tzv.pátevní školy. Některé budovy škol, v kterých probíhá výuka, nejsou naplněny žáky na plnou kapacitu a proto bude docházet k rušení nebo slučování některých škol. Tento proces už začíná, protože jsou slučovány už některé školy ve Zlínském kraji.

## **Změny v počtech žáků MŠ, ZŠ, SŠ.**

### **Mateřské školy:**

Zájem o předškolní vzdělávání dětí v mateřských školách ve Zlínském kraji se opět zvýšil. Obce na tento zvýšený zájem reagují otevíráním nových tříd. A tam, kde se tříd nedostává, se provádějí stavební úpravy, aby se počet tříd mohl zvýšit. Krajský úřad eviduje 13 žádostí zřizovatelů mateřských škol o navýšení počtu dětí, které lze do mateřské školy přijmout. V tomto školním roce je zatím přijato asi o 500 dětí více než v minulém školním roce 2009/2010.

### **Základní školy:**

V tomto školním roce 2010/2011 je v základních školách Zlínského kraje zřizovaných obcemi, církví, soukromými osobami a Zlínským krajem asi 46 400 žáků. Do prvních ročníků nastoupilo 5 250 žáků a přibližně stejný počet žáků ze základních škol v červnu vyšel. Což znamená, že počet letošních prvňáků je stejný jako v loňském školním roce.

### **Střední školy:**

Počet žáků přicházejících se základních škol do 1. ročníků středních škol je o 775 žáků nižší, než v předcházejícím školním roce. Pokračuje tedy citelný pokles žáků středních škol, který by měl skončit až v letech 2012 – 2014. V tomto období bude celkový počet žáků ve středních školách Zlínského kraje zhruba na úrovni dvou třetin stavu školního roku 2007/2008. Podle statistických zjištění je počet žáků denního studia ve středních školách ve Zlínském kraji na hranici 30 tisíc. Poměr přijatých žáků do maturitních oborů ukončených výučním listem se nezměnil, tzn. že v maturitních oborech se bude vzdělávat 80% všech žáků ve Zlínském kraji.

Počet studujících žáků na školách zřizovaných Zlínským krajem ve všech formách studia výrazně klesá. Dramatický úbytek žáků mezi rokem 2009/2010 a 2010/2011 je o 1290 studujících menší, což odpovídá úbytku více než 40 plných tříd při počtu stávajících 55 středních škol.

### **Vyšší odborné školy:**

Počet studentů vyšších odborných škol se výrazně nemění a zůstává na počtu asi 1200, z toho dvě třetiny studentů VOŠ se vzdělává v zařízeních zřizovaných Zlínským krajem.



	<b>2010/2011</b>	<b>2009/010</b>	<b>Rozdíl</b>
Počet přijatých žáků do denní formy vzdělávání	6567	7557	-990
Z toho obory středního vzdělání s maturitou	4561	5463	-902
Z toho obory středního vzdělání s výuč.listem	1978	2072	-94
Ostatní obory středního vzdělání	28	22	+6

Tabulka č.3 – Dopady demografického vývoje ve Zlínském kraji

### **Soustava páteřních škol ve Zlínském kraji**

Tento návrh postupu na vytvoření soustavy Páteřních škol zřizovaných Zlínským krajem vychází z dlouhodobého nepříznivého demografického vývoje, který citelně zasahuje zejména oblast středoškolského vzdělávání. Počet žáků středních škol se již nebude zvyšovat, naopak ještě poklesne s odchodem silnějších ročníků, které v tuto chvíli jsou ve středních školách ve vyšších ročnících.

Důsledky nepříznivého demografického vývoje ještě nejsou u konce a je reálný předpoklad dalšího snížení počtu žáků středních škol, jsou připravována Zlínským krajem další opatření. Jako efektivní se jeví postupné slučování škol s příbuznou vzdělávací nabídkou, které působí v jedné spádové oblasti, do větších celků a odprodej zbytného zejména nemovitého majetku a převod získaných finančních prostředků do rozpočtu kraje. Tím bude zajištěn dostatečný objem provozních prostředků na kvalitní vybavení a údržbu škol.

Základní struktura sítě Páteřních škol bude i nadále budována v tradičních sídlech, kde bude zachován větší počet a širší škála škol v návaznosti na požadavky trhu práce. Určujícím parametrem má být vývoj žáků a ekonomičnost provozu školy. Preferovány budou školy polyfunkční s úplnou vzdělávací nabídkou druhů a forem studia.

Preferovány budou návrhy na vytvoření Páteřní školy podané ředitelem nebo skupinou ředitelů školy zřizované Zlínským krajem. Předložené návrhy budou dány ke schválení Zastupitelstvu Zlínského kraje.

Certifikace „Páteřní škola Zlínského kraje“ má být motivačním nástrojem ke zkvalitnění vzdělávacího procesu škol zřizovaných Zlínským krajem.

### **Podpora vybraných učebních oborů ve Zlínském kraji**

Ve školním roce 2010/2011 nadále pokračuje systém „Podpory řemesel v odborném školství“, který ve Zlínském kraji je realizován od školního roku 2007/2008.

Tento systém reaguje na dlouhodobý nesoulad na trhu pracovních sil mezi poptávkou a nabídkou absolventů středních škol, kteří ukončují své studium výučním listem, který vede v praxi k nedostatku kvalifikovaných pracovníků ve strojírenství, stavebnictví a v některých

dalších oborech. Žákům vybraných oborů je v průběhu jejich profesní přípravy poskytován finanční příspěvek od 300,-Kč do 500,-Kč měsíčně.

### **Jednotné přijímací zkoušky SCIO**

Ke zkvalitnění přijímacího řízení pro školní rok 2010/2011 přispěly jednotné přijímací zkoušky do oborů ukončených maturitní zkouškou. Je zde zřejmé, že jednotná přijímací zkouška u maturitních oborů vedla k uvážlivějšímu výběru vhodného oboru. Pokles žáků do oborů vzdělání ukončeným výučním listem pak nebyl tak strmý, jako v předcházejícím období. Proto Zlínský kraj bude v těchto přijímacích zkouškách pokračovat. Společnost SCIO připraví profesionálně připravené testy z českého jazyka, matematiky a obecných studijních předpokladů.

### **Evaluace**

Hlavním cílem je zavedení systému hodnocení škol ve Zlínském kraji zřizovatelem. Výsledky budou následně vyhodnoceny a zpracovány pro účely hodnocení škol. V rámci projektu se vyškolilo 171 pracovníků škol v oblasti evaluace. Vznikne metodika k použitému evaluačnímu nástroji, která bude hlavní studijní oporou při školení pracovníků a poslouží jim jako zdroj informací při samotném provedení evaluace na školách.

Z důvodu zajištění trvalého zvyšování kvality Zlínský kraj projektem vytvoří regionální systém hodnocení škol zřizovatelem.<sup>45</sup>

## **2.3 Hodnocení práce ředitelů středních škol zřizovatelem**

Jak uvádím na předešlé stránce, z důvodu zajištění trvalé kvality vzdělávání žáků a studentů středních škol ve Zlínském kraji, vzniká systém hodnocení těchto škol zřizovatelem a na tento systém úzce navazuje hodnocení práce ředitelů středních škol jejich zřizovatelem.

Cílovou skupinou hodnocení jsou ředitelé krajem zřizovaných organizací školství, zdravotnictví, kultury, sociálních služeb a dopravy.

Cílem navrhovaného systému hodnocení ředitelů Zlínským krajem je zejména zavést v kraji systém pravidelného hodnocení výsledků práce a manažerských kompetencí ředitelů škol, tím vytvořit důležitý nástroj pro rozvoj a zvyšování kvality školských služeb poskytovaných rodičům Zlínského kraje. Umožnit ředitelům středních škol v pravidelných intervalech osobně prezentovat zástupcům zřizovatele výsledky svého manažerského působení v řízené organizaci, posílit prostřednictvím hodnocení osobní vazbu mezi řediteli

---

<sup>45</sup> Osobní poznámkový blok ze schůzí a porad Výboru pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost ZZK

škol a zástupci zřizovatele, poskytnout zřizovateli celkový přehled o stavu, vývoji a případných rizicích v jednotlivých školách a poskytnout zástupcům zřizovatele podklady pro zaměření rozvojových programů určených ředitelům středních škol.

### **Systém hodnocení ředitelů středních škol zřizovatelem**

Model hodnocení je složen ze dvou základních metod a to hodnocení výkonových a kvalitativních kritérií, navržených Odborem školství, mládeže a sportu Zlínského kraje a hodnocení osobní prezentace výsledků a záměrů, kde bude použito ústřední bodové hodnocení.

Hodnocení bude probíhat v intervalu 2 – 4 let a jeho předmětem budou čtyři základní oblasti: kvalita a rozvoj poskytovaných služeb, stav personálu organizace, strategie a vize organizace a plnění plánu individuálního rozvoje.

Uvedené výstupy budou sloužit k plánování dalšího rozvoje ředitele organizace zaměřeného na zvyšování manažerských dovedností a odborných znalostí, poskytnutí zpětné vazby hodnocenému k jeho celkovým pracovním výsledkům za hodnocené období, stanovení hlavních cílů na další období, stanovení cílů v oblasti osobního rozvoje hodnoceného, kde zpětnou vazbu poskytuje na základě výsledků hodnocení člen Rady Zlínského kraje pro resort školství, případně jím pověřený vedoucí zaměstnanec krajského úřadu. Dále případné korekce osobního příplatku v roce, ve kterém ředitel školy absolvuje hodnocení před komisí.<sup>46</sup>

Ředitel regionální školy je pozván k hodnocení pozvánkou jménem radního, kterou rozesílá v případě školských zařízení tajemník. Formulář pozvánky je zasílán řediteli společně s formulářem pro sebehodnocení, strukturou prezentace a doplňujícími otázkami.

Ředitel školy zašle zpět odpovědnému pracovníkovi všechny výše uvedené dokumenty vyplněné a zpracované nejpozději 3 pracovní dny před vlastním termínem hodnocení.

<b>Aktiva</b>	<b>Kdo</b>	<b>Časová dotace</b>	<b>Poznámka</b>
Úvod	Předseda hodnotící komise	5 minut	Hodnocený
Manažerská prezentace	Hodnocený ředitel	13 minut	Hodnocený
Doplňující otázky	Členové komise	20 minut	Hodnocený
Porada hodnotitelů	Členové komise	15 minut	Bez účasti hod.
Přidělení bodů	Členové komise	5 minut	Bez účasti hod.
Celkem		Max. 60 min.	

Tabulka č.4 – Hodnocení ředitelů školských organizací

<sup>46</sup> Příručka pro hodnotitele ředitelů PO. s. 1-3.

Pro zhodnocení výkonu ředitele je ustanovena hodnotící komise, která slouží jako poradní orgán člena Rady Zlínského kraje a pro jednotlivá hodnotící období ji stanovuje příslušný člen RZK. Členové hodnotící komise mají k dispozici sebehodnotící formulář vyplněný ředitelem příspěvkové organizace, manažerskou prezentaci hodnocené osoby a doplněné požadované údaje o řízení školy, plnění a nastavení individuálního rozvojového plánu, který zajišťuje Odbor školství, mládeže a sportu Zlínského kraje. V prvním ročníku se toto hodnocení neprovádí. Dále hodnotitel vyhodnotí alternativní výsledky doplňkové psychodiagnostiky ( hodnocení osobnostních předpokladů pro výkon manažerské pozice) a osobní poznatky o hodnoceném.

### **Výkonová a kvalitativní kritéria**

Výkonová a kvalitativní kritéria jsou jednou z částí celkového hodnocení ředitele školy a slouží jako vstupní informace pro členy hodnotící komise.

Kritéria jsou stanovena předem a musí být známa ředitelům jednotlivých středních škol. Případné změny v průběhu období účinnosti kritérií jsou ihned sděleny dotčeným ředitelům škol.

Odpovědnost za rozsah kritérií pro jednotlivé oblasti hodnocení, jejich definici, zpracování podkladů a vyhodnocení jsou následující:

- kvalita a rozvoj služeb – odborný pracovník odboru školství
- stav personálu příspěvkové organizace – odborný pracovník odboru školství
- ekonomické výsledky – odborný pracovník odboru školství.

### **Manažerská prezentace**

Osobní prezentace výsledků a záměrů ředitele před hodnotící komisí je základní metodou hodnocení ředitelů škol.

Manažerská prezentace má stanovený obsah, časový limit a formu. Struktura obsahu prezentace je SWOT analýza školy, představení vize, cílů a strategických plánů do budoucna, hodnocený ředitel má uvést 3 záměry, které by chtěl ve spolupráci se zřizovatelem změnit.

Forma prezentace je v programu MS Powerpoint, bez zvukových a grafických prvků, časový limit je 13 minut.

### **Doplňující otázky**

Po ukončení manažerské prezentace kladou členové komise prezentujícímu se řediteli doplňující otázky k informacím, které ředitel za školu předložil a jejichž smyslem je doplnit a otevřít popsání témata. Doplňující otázky jsou doporučeny ve struktuře jak měříte úspěšnost

Vámi řízené organizace, co v současnosti nejvíce ovlivňuje chod Vámi řízené organizace, jaké máte náměty na zlepšení spolupráce mezi zřizovatelem a Vaší školou atd.

### **Vyhodnocení výkonu ředitele**

Na základě výkonových, kvalitativních kritérií a manažerské prezentace vyhodnotí členové hodnotící komise výkon ředitele do Individuálního archu pro hodnotitele. Členové komise své hodnocení sdělí tajemníkovi komise, který všechny body zapíše do Záznamového archu. Tajemník komise v průběhu hodnocení vypracuje zápis a Záznamový list celkového hodnocení ředitele školy, který současně slouží pro poskytnutí zpětné vazby hodnocenému. Zpětná vazba hodnocenému řediteli je poskytována do jednoho měsíce od vlastního hodnocení. Výstup z ročního hodnocení, kromě údajů z hodnocení prezentace, obsahuje také prostor pro posouzení plnění individuálního rozvojového plánu, jeho aktualizaci a stanovení cílů na další období.<sup>47</sup>

## **2.4 Posouzení vnitřních procesů na Střední škole ve Zlínském kraji**

Na úvod této kapitoly znovu uvádím, že budu zkoumat a popisovat skutečnou střední školu ve Zlínském kraji, ale její název uvádím pouze obecně. Budu posuzovat vztahy na této škole, navrhopvat zlepšení na základě provedených rozhovorů, jak s vedoucími pracovníky, tak i se zaměstnanci. Zaměřím se i na vztah mezi zřizovatelem a touto školou a v závěru i ostatními školami ve Zlínském kraji.

### **Zřizovací listina příspěvkové organizace**

Střední škola ve Zlínském kraji byla zřízena „Zřizovací listinou“ rozhodnutím Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky ze dne 26.června 2001. Tato příspěvková organizace se s účinností od 1. července 2001 stává příspěvkovou organizací Zlínského kraje.

Zlínský kraj se sídlem ve Zlíně v souladu s ustanovením § 2 odst. 1 a 2 zákona č. 157/2000 Sb., o přechodu některých věcí, práv a závazků z majetku České republiky do majetku krajů, v platném znění a ustanovením § 27 ods. 2 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů a v souladu s ustanovením § 35 ods. 2 písm. j) zákona č. 129/2000 Sb., o krajích ( krajská zřízení), vydává po schválení zastupitelstvem Zlínského kraj dne 12. září 2001 zřizovací listinu pro příspěvkovou organizaci:

---

<sup>47</sup> Příručka pro hodnotitele ředitelů PO. interní doporučení. s. 3-6.

### **Název, sídlo a identifikační číslo příspěvkové organizace**

**Vymezení hlavního účelu a předmětu činnosti:** poskytování výchovy a vzdělávání.

Součástí příspěvkové organizace jsou:

- střední odborné učiliště
- střední odborná škola
- státní jazyková škola

Statutárním orgánem organizace je ředitel jmenovaný radou Zlínského kraje s předchozím souhlasem Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky. Ředitel řídí organizaci, plní povinnosti vedoucího organizace, včetně nařízení rady Zlínského kraje a metodických pokynů Zlínského kraje. Ředitel je oprávněn ustanovit zástupce statutárního orgánu, který ho zastupuje ve všech věcech v době jeho nepřítomnosti.

### **Vymezení majetku, majetkových práv a povinností**

#### **Okruhy doplňkové činnosti:**

K lepšímu využití hospodářských možností a odbornosti zaměstnanců organizace zřizovatel povoluje vykonávat doplňkové činnosti jako je hostinská činnost, veřejné ubytovací služby, kovoobráběčství a pořádání kurzů. Zřizovatel avšak dodává, že tato doplňková činnost nesmí narušovat plnění hlavních úkolů školy.

#### **Vymezení doby, na kterou je organizace zřízena**

Tato Střední škola ve Zlínském kraji je zřízena na dobu neurčitou.

Tuto zřizovací listinu podepsal ve Zlíně dne 12.září 2001 hejtman František Slavík.<sup>48</sup>

Na základě usnesení Zastupitelstva Zlínského kraje ze dne 31.8.2005, s účinností od 1.9.2005 byl vydán Dodatek č.1 ke zřizovací listině.

U článku I. Zřizovací listiny se změnil název organizace

U článku II. Zřizovací listiny změněna první věta a to, že hlavním účelem zřízení organizace je poskytování vzdělávání a výchovy, zajištění stravování a ubytování. Organizace vykonává činnosti těchto škol a školských zařízení:

- střední škola
- jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky
- školní jídelna
- domov mládeže

U článku III. Zřizovací listiny se měnily body 2 a 3 U bodu 2 statutárním orgánem organizace je ředitel. Ředitel řídí organizaci včetně nařízení Rady Zlínského kraje a metodických pokynů Zlínského kraje.

---

<sup>48</sup> Zřizovací listina „Střední školy ve Zlínském kraji“. Zlínský kraj: 2001. s.1-3.

3. Ředitel je povinen ustanovit zástupce statutárního orgánu, který ho bude zastupovat ve všech věcech v době jeho nepřítomnosti.

Taky v tomto Dodatku č.1 byl zapracován zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání.<sup>49</sup>

17.6.2009 byl vydán Dodatek č.2 - kde došlo k úpravě článku V. Vymezení majetkových práv a povinností

16.12.2009 Dodatek č.3 – kde dochází k úpravě příloh

16.6.2010 Dodatek č.4 – se mění příloha č.1a dle ods. 2 přechodných a závěrečných ustanovení Dodatku č.2 Zřizovací listiny, ve znění Dodatku č.3.<sup>50</sup>

V průběhu deseti let byly přijaty Zastupitelstvem Zlínského kraje čtyři dodatky, které byly nutné tak, jak se mění zákony v naší zemi, jak se proces ve školství neustále vyvíjí. A aby byla Zřizovací listina Střední školy ve Zlínském kraji beze změny deset let, to se opravdu nepředpokládá.

### **Organizační struktura Střední školy ve Zlínském kraji – Příloha č.1**

V příloze č.1 je znázorněná Organizační struktura školy ve Zlínském kraji. Ředitel, zodpovědný za výchovu a vzdělávání na své škole, ale i za své podřízené pracovníky, si vytváří organizační strukturu na své škole. Jako své přímo podřízené pracovníky, zástupce, si určil ekonomický úsek, výchovu a evaluaci, jazykovou školu, 2 zástupce pro teoretické vyučování a 1 zástupce pro praktické vyučování. Taky pod jeho oddělení spadá vedoucí sekretariátu. Tento systém si zvolil a ten mu nejlépe vyhovuje. Je to rozhodnutí pana ředitele a to je třeba respektovat.

### **Investice a ekonomický úsek**

Objekt Střední školy ve Zlínském kraji je sestaven z pěti navzájem propojených objektů:

- laboratoře a dílny
- škola s vrátnicí a šatnami
- kuchyně a jídelna
- tělocvična
- domov mládeže

Od roku 2001, kdy škola přešla pod zřizovatele Zlínský kraj, zde proběhly rekonstrukce za stovky milionů Kč. Zde můžu říci, že zřizovatel vycházel návrhům o finanční dotace střední škole vstříc a velmi podporoval investice do zařízení i samotných budov školy.

<sup>49</sup> Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání

<sup>50</sup> Dodatek č.1 ke Zřizovací listině „Střední školy ve Zlínském kraji“. Zlínský kraj: 2005. s. 1-4.

V roce 2002 - byla rekonstruována kuchyň v hodnotě 20 miliónů Kč.

2003 – 2006 – opravy radiátorů Domova mládeže, školy a odborného výcviku v hodnotě 4 milióny Kč.

Oprava sportovního areálu, kde byly použity finance MÚ Valašské Meziříčí + zdroje školy v celkové výši 0,5 miliónu Kč.

Rekonstrukce učeben výpočetní techniky v hodnotě 1,5 mil.Kč.

2006 – před sloučením se SOUP ( potravinářským) vybudování kuchyně a jídelny v dolní části školní budovy z vlastních prostředků.

2007 – 2008 – nástavba hlavní budovy školy v hodnotě 90 mil.Kč.

2008 – výměna dřevěných netěsnících oken za plastová v ceně 5,5 mil.Kč

2010 – zateplení budovy školy v rámci 11.výzvy OPŽP v hodnotě 21 mil.Kč.

Takže během deseti let bylo na Střední škole ve Zlínském kraji proinvestováno celkově 142,5 milióny Kč.

## **Základní principy rozpisu a přidělení finančních prostředků na přímé vzdělávací výdaje Střední školy ve Zlínském kraji**

### **Obecná východiska**

Od 1.1.2003 všechny školy a školská zařízení hospodaří jako neziskové příspěvkové organizace a na hlavní činnost výchovu a vzdělávání žáků, ubytování, stravování, je jim poskytován neinvestiční příspěvek v rozpisu na závazné ukazatele a to limit počtu zaměstnanců, limit objemu prostředků na platy, limit objemu prostředků na ostatní osobní náklady, limit objemu prostředků na přímé ostatní neinvestiční výdaje a limit objemu prostředků na neinvestiční výdaje celkem.

Limit prostředků na platy a limit prostředků na ostatní osobní náklady celkem tvoří limit mzdových prostředků.

Platy, ostatní osobní náklady a ostatní přímé neinvestiční výdaje jsou přímými vzdělávacími výdaji.

Tyto prostředky jsou přidělovány z MŠMT ČR a Krajský úřad Zlínského kraje je přerozděluje na školy a školská zařízení zřizovaná Zlínským krajem. Nezbytnou podmínkou k přidělení prostředků na přímé vzdělávací výdaje je zápis do školského rejstříku.

Tyto základní principy rozpisu a přidělení finančních prostředků na přímé vzdělávací výdaje škol zřizované územně samosprávnými celky Zlínského kraje jsou v souladu



s vyhláškou č. 492/2005 Sb., kterou se stanoví členění krajských normativů, ukazatele rozhodné pro jejich stanovení atd.

### **Jednotky výkonu pro jednotlivé krajské normativy**

Základním kritériem, podle kterého se řídí výše poskytnutého příspěvku, jsou výkony organizace. Jednotkou výkonu na Střední škole ve Zlínském kraji je 1 žák v oboru vzdělání v jednotlivé formě vzdělávání, 1 žák v oboru vzdělání v nástavbovém studiu v jednotlivé formě vzdělávání, 1 ubytovaný v domově mládeže ( včetně stravování ), který se zároveň vzdělává ve střední škole.

Financované výkony nesmí být nikdy vyšší než schválené kapacity uvedené ve školském rejstříku.

### **Limit počtu zaměstnanců**

Limit počtu zaměstnanců, na který budou přidělovány prostředky, bude stanoven na základě přiděleného limitu objemu prostředků na platy, vypočteného normativního počtu pracovníků a skutečného počtu pracovníků, přičemž za horní hranici pro stanovení limitu se bere normativní počet pracovníků.

### **Rozpis mzdových prostředků**

Tyto prostředky poskytnuté ze státního rozpočtu pro jednotlivé školy a školská zařízení, zřizované krajem se provede prostřednictvím krajských normativů neinvestičních výdajů připadající na jednotku výkonu.

### **Usměrňování výše prostředků vynakládaných na platy a odměny**

Usměrňování výše prostředků se řídí nařízením vlády č. 447/2000 Sb., ze dne 4.12.2000. Výše mzdových prostředků příspěvkové organizace zřízené Zlínským krajem se usměrňuje pro kalendářní rok v rámci finančních prostředků vyčleněných ze státního rozpočtu stanovením objemu mzdových prostředků v absolutní výši. Objem prostředků na platy v absolutní výši stanoví krajský úřad, který podle zákona finanční prostředky přiděluje. Příspěvkové organizace mohou závazné ukazatele z oblasti mzdové regulace stanovené krajským úřadem překročit o počet zaměstnanců, kterými zabezpečují činnost z jiných zdrojů než z prostředků státního rozpočtu nebo vyplacené mzdové prostředky hradit z jiných zdrojů než z prostředků státního rozpočtu.

Překročení limitu objemu ostatních osobních nákladů nelze hradit z fondu odměn.

## **Hospodaření s majetkem Střední školy ve Zlínském kraji**

Při hospodaření s majetkem se organizace musí řídit platnými právními předpisy České republiky, zejména ustanoveními zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů a zřizovací listinou.

Organizace má ke svěřenému majetku předanému příspěvkové organizaci zřizovatelem k hospodaření tato práva a povinnosti:

Je oprávněna svěřený majetek spravovat a efektivně využívat pro plnění hlavního účelu a předmětu činnosti, k němuž byla zřízena.

Je povinna svěřený majetek evidovat, ocenit, vést jej ve svém účetnictví a odepisovat jej v souladu s příslušnými právními zákony, metodickými pokyny zřizovatele a schváleným odpisovým plánem. O majetek pečovat, udržovat jej a provádět jeho opravu, dbát o jeho další rozvoj a zvelebení.

Je oprávněna realizovat opravy a údržby, technické zhodnocení svěřeného majetku a investiční nákupy s celkovými náklady do 500 tis.Kč, a to v souladu se schváleným plánem tvorby a čerpání investičního fondu příspěvkové organizace, rozpočtem a metodickým pokynem kraje. Akce s celkovými náklady nad 500 tis. Kč může realizovat jen na základě předchozího písemného souhlasu zřizovatele, při dodržení závazných podmínek stanovených zřizovatelem pro přípravu a realizaci akce. Je povinna svěřený majetek chránit před zničením a poškozením, odcizením nebo zneužitím i před neoprávněnými zásahy.

Je povinna ve spolupráci s pojišťovnami určenými zřizovatelem zajistit řádné pojištění svěřeného majetku v souladu s rámcovými smlouvami schválenými zřizovatelem. Včas a řádně uplatňuje právo na náhradu škody, na vydání bezdůvodného obohacení, zajistit, aby nedošlo k promlčení nebo zániku pohledávek. Je oprávněna bez souhlasu zřizovatele svěřený majetek pronajímat vlastním jménem za cenu v místě a čase obvyklou nebo vyšší, nejedná-li se o cenu státem regulovanou, na dobu určitou do 2 let, příspěvkovým organizacím zřizovaným krajem na dobu určitou do 5 let jen formou výpůjčky ale vždy na základě písemně uzavřené smlouvy. Nad uvedené doby jen se souhlasem zřizovatele.

Není oprávněna nemovitý majetek prodat, darovat, směnit, zatížit věcným břemenem, vložit jej do majetku právnických osob nebo jej jinak používat k účasti na podnikání třetích osob. Je oprávněna nabývat pro zřizovatele movitý majetek včetně finančních prostředků bez jeho souhlasu. K nabytí nemovitého majetku pro zřizovatele je nutný jeho předchozí písemný souhlas. Organizace vymezuje neupotřebitelný a přebytečný majetek formou rozhodnutí podepsaného statutárním orgánem.

Je oprávněna prominout a odepsat pohledávku v jednotlivém případě vůči jednomu dlužníku v nominální hodnotě do 20 tis. Kč včetně, jejíž vymáhání se jeví jako neúspěšné nebo náklady na vymáhání by převýšily pohledávku samotnou. Na vyžádání zřizovatele je povinna předložit veškeré podklady prokazující tuto skutečnost.

Uzavírá dohody o zápočtu pohledávek. Organizace uzavírá dohody o splátkách s lhůtou splatnosti nepřesahující období kalendářního roku. Je oprávněna uzavírat smlouvy o postoupení pohledávek pouze s předchozím písemným souhlasem zřizovatele. Uzavírat smlouvy o úvěru nebo půjčce může jen po předchozím písemném souhlasu zřizovatele. Tento souhlas se nevyžaduje v případě půjček zaměstnancům z fondu kulturních a sociálních potřeb. Je povinna s přihlédnutím k hledisku hospodárnosti využívat rámcových smluv sjednaných zřizovatelem pro hospodářství v působnosti kraje. Je povinna řídit se při hospodaření s majetkem vnitřními předpisy a dalšími pokyny zřizovatele.<sup>51</sup>

Práva k majetku nevymezená organizaci ve zřizovací listině vykonává zřizovatel. Za ochranu majetku, výkon práv a povinností při nakládání s majetkem odpovídá statutární orgán. Ředitel vymezení úkoly, oprávnění a povinnosti zaměstnanců při hospodaření s majetkem a stanoví okruh funkcí, s jejíž výkonem je spojena hmotná odpovědnost ve vnitřních předpisech organizace.

U okruhů doplňkové činnosti k lepšímu využití hospodářských možností a odborností zaměstnanců organizace zřizovatel povoluje vykonávat organizaci tyto doplňkové činnosti.

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách živnostenského zákona:

- pekařství a cukrářství
- řeznictví a uzenářství
- pohostinská činnost
- obrábění

### **Posouzení vztahu mezi Střední školou a zřizovatelem**

Posouzení vztahu mezi zkoumanou střední školou ve Zlínském kraji jsem vyhodnotil z rozhovoru se zástupcem ředitele střední školy, z rozhovoru se zástupcem zřizovatele PhDr. Stanislavem Minaříkem a zkušeností, které jsem nabyt z Výboru pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost Zastupitelstva Zlínského kraje.

Tyto školy typu bývalých učilišť byly do 30.6. 1991 součástí velkých výrobních závodů jako byla Deza a TeslaValašské Meziříčí, Zbrojovka Vsetín, Tesla Rožnov p.R. atd. Stávající žáci byli připravováni na budoucí povolání na základě smluv mezi školou a podnikem a podnik výuku hradil. A nyní přichází nový zřizovatel a u školy vzniká obava, co bude dál,

<sup>51</sup> Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, § 25-39.

nevidí v této změně žádné výhody, jenom násilné rozhodnutí. Po počátečních obavách střední školy z reformy ve školství a přechodu pod nového zřizovatele byla škole vystavena zřizovací listina, která upravila identifikační údaje školy, vymezila hlavní účel a předmět činnosti, vymezila majetek, majetková práva a povinnosti a doplňkové činnosti školy.

Zřizovatel pružně reaguje na požadavky školy, což se dotýká jak investičních akcí, tak i žádosti o rozšiřování doplňkových služeb. Na škole v posledních 5 letech ve spolupráci se zřizovatelem bylo proinvestováno přes 242 miliónů Kč, což znamená, že se s touto školou počítá i do dalšího období, kde ubývá žáků ze základních škol, kteří přicházejí na střední školy. Před 3 lety byla tato škola sloučena s potravinářskou školou a tímto sloučením se navýšil počet žáků na této škole na počet, který ve školním roce 2009/2010 činil 919 žáků. Z toho vyplývá, že škola bude žádat o zařazení mezi VIP školy ve Zlínském kraji, jakmile budou vyhlášeny podmínky pro zřizování těchto škol v rámci optimalizace škol ve Zlínském kraji. Toto mi potvrdil také zástupce ředitele této školy.

Vztah mezi školou a zřizovatelem je na profesionální úrovni. Pan ředitel střední školy plní zadané úkoly zřizovatelem, má vytvořeny podklady pro zaměření rozvojových programů školy, celkovou strategii a vizi školy do budoucna. Jeho manažerské dovednosti a odborné znalosti jsou na velmi dobré úrovni. Prostě škola je řízena schopným manažerem.

Takže jenom spoluprací mezi střední školou a zřizovatelem vznikala postupně důvěra, která přináší užitek všem, hlavně žákům a rodičům jako důležitým zákazníkům na jedné straně a zaměstnancům a pedagogickým pracovníkům na straně druhé.

### 3. Zpracování a vyhodnocení výzkumu

#### 3.1 Zpracování dotazníkového šetření<sup>52</sup>

Při dotazníkovém šetření bylo osloveno 55 respondentů ( ředitelů středních škol ve Zlínském kraji ), kteří měli odpovědět na 12 otázek v předem dané lhůtě. Jednalo se o strukturované položky, kde respondenti odpovídali na položené otázky z třech možností a to **souhlasím s otázkou, částečně souhlasím s otázkou nebo nesouhlasím s otázkou.**

**Dotazník vyplnilo 18 ředitelů středních škol z celého Zlínského kraje.**

Otázka č.

**1. Reforma veřejné správy a vznik krajů byla pro střední školy přínosem.**

Souhlasí – 44%, částečně – 33%, nesouhlasí 23%

**2. Přechod zřizovatelských funkcí ve středním školství na kraje bylo dobrým rozhodnutím.**

Souhlasí – 50%, částečně – 22%, nesouhlasí 28%

**3. Spolupráci se svým zřizovatelem hodnotím jako dobrou.**

Souhlasí – 77%, částečně – 23%

**4. Za dobrou považuji vzájemnou komunikaci v oblastech:**

- rozpočtování provozních prostředků – souhlasí 55%, částečně 28%, nesouhlasí 17%
- rozpočtování mzdových prostředků - souhlasí 55%, nesouhlasí 45%
- čerpání investičních fondů - souhlasí 50%, částečně 28%, nesouhlasí 22%
- správních záležitostí ve školství - souhlasí 60%, částečně 40%
- metodické pomoci - souhlasí 60%, částečně 40%

**5. Samostatnost při rozhodování ředitele považuji za dostatečnou.**

Souhlasí – 50%, částečně – 28%, nesouhlasí – 22%

**6. Optimalizaci škol vnímám jako potřebný krok vzhledem k demografickému vývoji.**

Souhlasí – 55%, částečně – 45%

**7. Informace na portálu [www.zkola.cz](http://www.zkola.cz) jsou pro mou práci dostačující.**

Souhlasí – 55%, částečně – 45%

**8. Mám zájem na zlepšení současného stavu zřizovatelských kompetencí a vzájemných vztahů mezi zřizovatelem a školou.**

Souhlasí – 94%, jeden respondent zpochybnil otázku

<sup>52</sup> Příloha č.2

Příloha č.3 – Grafické zpracování otázek č. 1, 2, 3, 5.

## Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazník byl zvolen tak, aby byly získány odpovědi od ředitelů středních škol, kteří úzce spolupracují se zřizovatelem a jsou mu podřízeni podle zákona o příspěvkových organizacích.

První dvě otázky byly formulovány tak, aby odpovědi ředitelů poskytly obraz o postojích k samotné reformě veřejné správy ve školství a zřizovateli. Je celkem překvapivé, že 23% ředitelů ve Zlínském kraji nesouhlasí po deseti letech s touto reformou ve školství, 28% nesouhlasí s přechodem zřizovatelských funkcí ve středním školství na kraje nebo mají k nim výhrady.

Třetí otázka byla směřována na spolupráci škol se zřizovatelem a zde ředitelé tuto spolupráci hodnotí dobře. Většina 77% respondentů je se spoluprací velmi spokojena, 23% ve spolupráci se zřizovatelem vidí ještě rezervu. Že by si některý ředitel ztěžoval, nebo hodnotil spolupráci za velmi špatnou, tak taková odpověď se v dotaznících nevyskytovala.

Další čtvrtá otázka byla rozdělena do 5 odborných komunikačních činností mezi zřizovatelem a školami, odpovědi lze hodnotit, že komunikace je na dobré úrovni.. Nejvíce záporně hodnotili ředitelé komunikaci v oblasti rozpočtování mzdových prostředků, kde komunikaci hodnotilo jako špatnou 45% respondentů.

U páté otázky samostatnost při rozhodování ředitelů, za dostatečnou ji označilo jen 50% , ale zde se musí zdůraznit, že školy jako příspěvkové organizace se řídí podle zákona o příspěvkových organizacích. Všechny činnosti musí na základě písemné žádosti ředitele střední školy povolit zřizovatel.

Šestá otázka zjišťovala pohled ředitelů na optimalizaci středních škol, který se začal realizovat ve Zlínském kraji. Ředitelé s ní většinou souhlasí, protože počet žáků přicházejících do prvních ročníků středních škol se bude až do roku 2014 ve Zlínském kraji neustále snižovat, potom se tato křivka zastaví. Naplněnost škol nebude 100% a proto se školy začnou slučovat nebo rušit, aby se dosáhlo větší efektivity provozu těchto škol.

U sedmé otázky se ředitelé vyjádřili k informovanosti zřizovatele na portálu [www.zkola.cz](http://www.zkola.cz) a většina ředitelů je spokojena.

Poslední osmá otázka měla zjistit zájem ředitelů škol na zlepšení vzájemných vztahů mezi školami a zřizovatelem. Pravdu měl jeden pan ředitel, který uvedl, že otázka je špatně položena, protože tyto vztahy upravuje zákon o příspěvkových organizacích a tudíž se tyto vztahy nedají vylepšit, jedině změnou zákona.

Pro vyhodnocení dotazníku jsem použil i metody od profesora Miroslava Chráska z publikace „Metody pedagogického výzkumu“<sup>53</sup>.

<sup>53</sup> CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1.vyd. s. 163-172.

### 3.2 Strukturovaný rozhovor se zástupcem zřizovatele Střední školy

**1. Jak hodnotíte reformu veřejné správy ve školství, byla přínosem pro střední školy ?**

Reforma byla pro střední školy, hlavně vzhledem k současnému demografickému vývoji a novým úkolům, které před středními školami stojí, určitě přínosem. Zřizovatel- kraj má větší přehled o dění na svém území a je schopen pružněji na změny reagovat.

**2. Školy před reformou veřejné správy měly velkou volnost ve svém rozhodování, byly jen kontrolovány z ekonomického hlediska. Když přešly pod Zlínský kraj jako nového zřizovatele, byly nějaké náznaky, že by se ředitelům tento krok nelíbil ?**

Každá změna vyvolává obavy a i v tomto případě byla hlavním tématem prvních tří roků diskuze na téma práva a povinnosti příspěvkové organizace a jeho statutárního orgánu – ředitele, versus zřizovatel – kraj.

**3. Z regionálních škol, které přešly pod nového zřizovatele, museli všichni ředitelé podstoupit nová výběrová řízení ?**

Ne nemuseli a ze zákona to ani nebylo možné.

**4. Stalo se Vám jako zřizovateli, že byste museli zasáhnout do pravomocí vyhrazené pouze řediteli střední školy ?**

Pokud k tomu došlo či dochází, je to věcí vzájemné dohody, jiným způsobem to ani není možné.

**5. Jak často jednáte osobně nebo telefonicky s řediteli škol ?**

Téměř denně.

**6. Jak se Vám daří spolupracovat s řediteli středních škol při řešení obecných problémů ?**

Za deset roků vzájemné spolupráce mohu říci, že je to vždy otázkou vzájemného vysvětlení si argumentů, postojů, názorů.

**7. Jak velké finanční prostředky vydává zřizovatel středním školám za rok ?**

Je to průměrně kolem 500 mil. ročně, na provoz škol, včetně investičních akcí.

**8. Zlínský kraj zřizuje 55 středních škol, není tento počet škol příliš velký na počet žáků, kteří v těchto školách studují ?**

V roce 2001 to bylo škol 68 a jejich počet bude i nadále klesat, vzhledem k demografickému vývoji.

**9. Jak budete dále postupovat, když víme, že počet žáků z 9.tříd základních škol bude asi do roku 2014 neustále klesat ?**

Bude i nadále pokračovat optimalizace škol, se zachováním vzdělávací nabídky.

**10. Organizuje Zlínský kraj jako zřizovatel nějaké činnosti pro pracovníky středních škol ve Zlínském kraji nebo nechává všechno na ředitelích těchto škol?**

V rámci projektů z ESF jsou realizovány aktivity i pro zaměstnance škol, jinak je to věcí vedení školy.

**Děkuji za rozhovor**

## Vyhodnocení rozhovoru se zástupcem zřizovatele Střední školy

Tento standardizovaný rozhovor jsem provedl s vedoucím Odboru školství, mládeže a sportu Zlínského kraje PhDr. Stanislavem Minaříkem, abych zjistil pohled ze strany zřizovatele na reformu veřejné správy ve školství, pohled na řízení středních škol ve Zlínském kraji.

Zřizovatel reformu veřejné správy ve školství hodnotí vzhledem k současnému demografickému vývoji a novým úkolům, které před středními školami stojí, jako přínos. Zřizovatel – Zlínský kraj má větší přehled o dění na školách v kraji a je schopen pružněji reagovat na změny. Každá změna vyvolává obavy a bylo tomu tak i ve Zlínském kraji, když se zaváděla reforma ve školství. Ředitelé měli obavy o své místa, pedagogičtí pracovníci, ale i nepedagogičtí pracovníci měli obavy o své uplatnění, docházelo k dost velkému uvolnění chování žáků ve škole.

Při přechodu škol pod nového zřizovatele probíhaly během prvních tří let diskuse na téma práva a povinnosti příspěvkových organizací a statutárního orgánu – ředitele. Ředitelé ze zákona se nemuseli zúčastňovat nových výběrových řízení. Zasahování do pravomocí vyhrazené pouze řediteli střední školy nedocházelo, pokud ano, tak jen po vzájemné dohodě, jinak tomu nebylo možné. Spolupráce s řediteli středních škol je na profesionální úrovni, spočívá hlavně ve vzájemném vysvětlování argumentů, postojů, názorů.

Zřizovatel středním školám ve Zlínském kraji vydává ročně kolem 500 miliónů Kč na provoz škol, včetně investic.

V roce 2001 bylo ve Zlínském kraji 68 středních škol a jejich počet bude i nadále klesat vzhledem k demografickému vývoji. Nyní kraj zřizuje 55 středních škol. Vzhledem k tomuto vývoji bude ve Zlínském kraji docházet k optimalizaci škol. Budou rušeny nebo slučovány školy a školská zařízení na daný počet žáků nebo studentů v dané lokalitě. Hlavním cílem ale bude zachovat vzdělávací nabídku ve Zlínském kraji.

Zlínský kraj organizuje pro své střední školy různé druhy vzdělávání, zapojuje školy do různých vzdělávacích projektů. Další vzdělávání pracovníků ve školství je věcí vedení středních škol, v rámci projektů z ESF jsou realizovány aktivity pro zaměstnance škol.

V kraji řídí oblast školství vedoucí Odboru školství, mládeže a sportu PhDr. Stanislav Minařík. Ze své funkce řídí školství ve Zlínském kraji Radní pro školství, mládež a sport Josef Slovák, který předkládá návrhy v této oblasti Radě Zlínského kraje nebo Zastupitelstvu Zlínského kraje ke schválení. Dále na úseku školství působí Výbor pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost Zastupitelstva Zlínského kraje a z komisí Rady je to komise Rady Zlínského kraje pro environmentální vzdělávání, výchovu a osvětu.



### 3.3 Strukturovaný rozhovor se zástupcem ředitele Střední školy

**1. Jak hodnotíte reformu veřejné správy ve školství ?**

Reforma vzbuzovala obavy. Byly zde uvedeny určité zvyklosti. Po vzniku krajů byla škole vystavena zřizovací listina, vymezení majetku.

**2. Střední škola ve Zlínském kraji je nyní řízena Zlínským krajem jako zřizovatelem, můžete porovnat nynější řízení a řízením zřizovatele MŠMT zastupovaným školským úřadem ve Vsetíně ?**

Rozdíl je dosti velký. Školský úřad dával více samostatnosti při řízení školy. Bylo miň papírování, věci se řešily jednodušeji.

**3. Stalo se někdy, že by nynější zřizovatel Zlínský kraj zasahoval do pravomocí vyhrazené pouze řediteli Vaší Zlínské školy ?**

Ne, nestalo se.

**4. Jak velké jsou finanční prostředky od zřizovatele vzhledem k Vaším návrhům ?**

Je třeba, aby se žáci učili pracovat na moderních strojích. Tyto stroje jsou velmi drahé a zřizovatel na ně nemá peníze. Částečně tento problém řeší projekt ESF, ale nejsou peníze.

**5. Ve Vaší škole se v posledních letech investovalo spoustu finančních prostředků, jaká byla spolupráce se zřizovatelem na těchto akcích ?**

V posledních 5 letech ve spolupráci se zřizovatelem bylo proinvestováno přes 242 mil.Kč.

**6. Jaký je Váš názor na normativní financování středních škol ? Žáků, kteří přicházejí do prvních ročníků Vaší školy stále ubývá .**

Toto financování není dobré. Vlivem demografického vývoje počet žáků klesá. Výuka se zdražuje, nepostačují mzdové prostředky na pokrytí důležitých věcí. Topit a svítit se musí v celé škole.

**7. Má Vaše škola možnost samostatného rozhodování nebo musí spoustu věcí předem konzultovat se zřizovatelem ? Netýká se to povinností daných zákonem.**

V právních věcech rozhoduje ředitel. V rámci školy je zapotřebí u větších finančních akcích konzultaci a pak schválení zřizovatelem.

**8. Pokud je požádán zřizovatel o preferování určitých oborů finančně, schvaluje tyto návrhy nebo má spoustu doplňujících dotazů ?**

V současné době zřizovatel nepovoluje žádné preferování oborů.

**9. Máte nějaké náměty na zlepšení spolupráce mezi zřizovatelem a Vaší školou ?**

Nelíbí se mi požadavky některých úředníků státní správy na dokládání různých informací.

**10. Jak celkově hodnotíte spolupráci se zřizovatelem Zlínským krajem?**

Celkově hodnotím spolupráci se zřizovatelem kladně.

**Děkuji za rozhovor.**

## Vyhodnocení rozhovoru se zástupcem ředitele Střední školy

Byl proveden rozhovor se zástupcem ředitele střední školy ve Zlínském kraji, který na škole působí déle než deset let. Pan zástupce ředitele proto může přesně posoudit stav středního školství před reformou veřejné správy ve školství a po reformě veřejné správy.

Reforma vzbuzovala obavy, jak vše bude probíhat. Byly zde zavedeny určité zvyklosti, bývalé učiliště spadaly pod zřizovatele MŠMT, který byl zastupován Školským úřadem Vsetín. Po vzniku krajských úřadů dochází ke změně zřizovatele – Zlínský kraj. Škole byla vystavena zřizovací listina, která upravovala identifikační údaje školy, vymezovala hlavní účel a předmět činnosti, vymezení majetku, majetkových práv a povinností, okruhy doplňkové činnosti a doby, na kterou je škola zřízena. Stávající ředitelé středních škol se nemuseli zúčastňovat nových konkurzů.

Rozdíl v řízení středních škol mezi tehdejším MŠMT a Zlínským krajem, jako novým zřizovatelem, je dosti velký. Bývalý zřizovatel dával více samostatnosti při řízení školy. Bylo méně papírování, každý požadavek byl stručný bez dalších dokladů. Věci se řešily jednodušeji. Školy byly kontrolovány nejvíce ekonomicky. U jiné činnosti byla větší samostatnost škol, než je nyní. Každé rozšíření doplňkových činností podléhá písemné žádosti střední školy zřizovateli a na to navazující písemný souhlas zřizovatele.

Zřizovatel do pravomocí vyhrazené pouze řediteli střední školy nezasahuje. Zasahuje do pravomoci školy v případech pouze v souladu se zákonem.

Pro kvalitní vyučování u všech oborů je zapotřebí, aby se žáci učili pracovat na moderních strojních zařízeních. Tyto technologie jsou velmi drahé a zřizovatel na ně nemá finanční prostředky. Částečně tento problém řeší projektová činnost přes ESF, vzniká ale problém s předfinancováním těchto projektů a zřizovatel finanční prostředky svým středním školám nezajistí.

Za posledních 5 let ve spolupráci se zřizovatelem bylo na naší škole proinvestováno více jak 121 miliónů Kč. U investiční akce Nástavby budovy školy ve výši 95 mil.Kč. si vzal zřizovatel úvěr, výměnu oken v hodnotě 5 mil.Kč investoval sám a u zateplení pláštěů a střech všech budov v hodnotě 21 mil.Kč. vyřídil dotaci z ESF přes Ministerstvo životního prostředí.

Normativní financování školství v dnešní době není dobré. Vlivem demografického vývoje počtu dětí, přicházejících do prvních ročníků středních škol, nedochází k naplňování tříd. Při výuce odborných předmětů dochází k neekonomickému dělení tříd podle oborů a každý obor v ročníku učí jeden učitel. Tímto způsobem se výuka velmi zdražuje, nepostačují mzdové

prostředky na pokrytí jiných důležitých věcí. Totéž se děje i u provozních prostředků. Topit a svítit se musí v celé škole, i když není naplněná.

Právních věcech rozhoduje ředitel v rámci svých pravomocí. V rámci školy jako správce majetku je vždy zapotřebí u větších finančních akcí konzultaci a pak schválení zřizovatelem. Dokládáme zřizovateli všechny doporučující materiály, aby navrhovaná akce byla schválena a zafinancována ze strany zřizovatele.

V současné době finanční situace zřizovatel nepovoluje žádné preferování oborů. Při vyřizování nového učebního oboru na naší škole nám zřizovatel tento obor povolil za podmínky, že nebudeme žádat navýšení rozpočtu jak u mzdových, tak i provozních prostředků. Opačným jevem je zavedení stipendia pro vybrané učební obory. Toto vyplácení běží již 4. rokem. Prosazení dalších preferovaných oborů trvá dlouho a cesta je komplikovaná.

V dnešní době při rozvoji výpočetní techniky a propustnosti mezi jednotlivými úřady a institucemi se mi nelíbí požadavky některých úředníků státní správy na dokládání různých informací jen pro sebe samého. Mnohdy se stává, že informace jsou shodné v jiné tabulce. My je musíme v daném termínu vyhotovit a odeslat. Zde u těchto případů se neustále opakují tyto problémy s úředníky. Jedinou možností je na tyto problémy upozorňovat nadřízené těchto úředníků, popřípadě vedení Zlínského kraje. Zde sice dochází ke slibům, že bude provedena náprava, ale ta není ihned. Pokud se to časem podaří, je to jenom dobře.

Celkově zástupce ředitele zkoumané školy hodnotí spolupráci kladně. Na kraji jsou schopni manažeři, s kterými se spolupracuje dobře.

Zástupce ředitele střední školy v odpovědích uvedl, co v dnešní době školy trápí. Po začátečních obavách z reformy začaly školy pracovat a spolupracovat s novým zřizovatelem. Školy ve Zlínském kraji měly celkem štěstí, že vždy po nových volbách byli na školském úřadě schopní lidé, kteří se snažili v rámci hlavně finančních možností posunout školy v před. Dokazují to investice, které na této zkoumané škole byly proinvestovány. Škoda, že stále existují úředníci, kteří školám zbytečně znepříjemňují život zbytečným papírováním.

### 3.4 Rozhovor s učitelem zkoumané Střední školy

1. **Jak se Vám nyní pracuje jako učitelům, jaké máte podmínky k vyučování žáků ?**  
Ohledně vybavení učeben je stav dobrý, vedení školy se snaží plnit požadavky učitelů. Nedostatkem je chování žáků k novému vybavení, dochází k jeho ničení.
2. **Stav školních pomůcek se zlepšil oproti roku 2001 ?**  
Stav s velmi zlepšil. Máme ve škole nové počítačové učebny, několik odborných učeben k jednotlivým oborům, které jsou moderně vybaveny.
3. **Můžete porovnat vzdělávání pedagogických pracovníků, zlepšilo se ?**  
Vedení školy má zájem na vzdělávání pedagogických pracovníků, ať už se jedná o jazyky nebo odborná školení. Kdo se chce vzdělávat, má určitě možnost.
4. **Platově si učitelé polepšili nebo ne ? Musíte si stále chodit přivydělávat o školních prázdninách, aby jste si aspoň trochu přilepšili ?**  
Učitelé nejsou dobře zaplacení. Výchova a vzdělávání žáků jsou velmi náročná. O prázdninách chodí spousta učitelů na brigády, aby si přivydělala, místo toho, aby nebrali nových sil do další práce.
5. **Noví žáci přicházející ze základních škol jsou lépe odborně připraveni ?**  
Zde existují velké rozdíly mezi základními školami. Záleží, odkud žáci přicházejí. Kvalita žáků se určitě zhoršila, kázeň taky není dobrá, zhoršila se.
6. **Můžete porovnat kázeň žáků nynějších a před deseti lety ?**  
Kázeň se velmi zhoršila. Rodiče v dnešní době jsou velmi vytíženi, na své děti nemají čas nebo je vůbec nezajímají. Dochází také k ničení školního majetku a z pohledu některých rodičů za všechno můžou učitelé.
7. **Umí žáci řešit samostatně úkoly lépe ?**  
Někteří žáci jsou velmi samostatní, jiní jsou pasivní. Do školy chodí s odporem, protože si nemůžou užívat života.
8. **Máte Vy jako učitel možnost navrhopvat, prosazovat svoje nápady, zlepšovat vyučovací metody ?**  
Určitě, této činnosti se překážky nekladou. Vedení školy tuto iniciativu podporuje.
9. **Máte oporu ve svých vedoucích?**  
Vedení školy vykonává svou práci profesionálně. Škola je řízena dobře, i když se k nám hlásí stále méně žáků, vedení i v rámci propagace školy dělá maximum.
10. **Rádi vykonáváte toto povolání?**  
Učitelské povolání člověk vykonává s láskou, má smysl. Finanční ohodnocení je také jaké je, ještě by jsme mohli mít větší respekt u veřejnosti.

**Děkuji za rozhovor.**

## Vyhodnocení rozhovoru s učitelem zkoumané Střední školy

Jelikož žáci jsou nejdůležitější zákazníci středních škol, rozhodl jsem se udělat rozhovor s učitelem, který na škole působí více jak deset let a může dokonale posoudit stav ve středním školství před reformou a po reformě veřejné správy. Jaké změny nastaly v různých oblastech zkoumané školy, jak se změnilly podmínky pro učitele, jaké mají možnosti vzdělávání a jaký přístup mají žáci ke vzdělávání.

Ohledně vybavení odborných učeben je stav dobrý, vedení školy se snaží v rámci finančních možností plnit požadavky učitelů. Postupně se mění zařízení učeben, je pořizován nový nábytek, nové zařízení dílen. Nedostatkem je chování žáků k novému vybavení, dochází k jeho ničení, zde se hlavně projevuje chování žáků z problémových rodin. Práce se žáky nebo studenty je složitější než byla. V dnešní době je některým žákům všechno jedno. Ti žáci, kteří mají rodiče, kteří se zajímají o jejich učení, kteří se zajímají, co jejich děti dělají, tak je to v pořádku. Ale rodiče, kteří mají sami se sebou problémy a mají se ještě starat o své děti, tak to je potom problém. V takovém případě děláme, co můžeme ale výsledky takových žáků nebývají růžové.

Stav školních pomůcek se velmi zlepšil, i když vybavení školy bylo úměrné době před rokem 2001. Nyní máme na škole novou počítačovou učebnu a několik odborných učeben k jednotlivým oborům, které jsou moderně vybaveny. Všechno je to o finančních prostředcích. I když se někdy divíme, kde naše vedení nachází zbytek financí, protože se stále něco vybavuje, kupují se nové měřicí přístroje, součástky. V dnešní době při nedostatku finančních prostředků je už na školní pomůcky méně peněz a je to poznat. Jenom šikovností učitelů a učitelů odborného výcviku žáci tento nedostatek zatím nepoznávají.

Vedení školy zajišťuje vzdělávání pedagogických pracovníků, je možno studovat cizí jazyky na škole v odpoledních hodinách. Škola spolupracuje na různých projektech s jinými školami v okolí. Kdo se chce vzdělávat, má určitě možnost. V rámci projektů z ESF jsou realizovány aktivity pro zaměstnance škol. Také firma INFO DESCARTES nabízí různé vzdělávací semináře nebo projekty „*Další vzdělávání pracovníků ve školách a školských zařízeních ve Zlínském kraji*“. Tato vzdělávání jsou zaměřena na:

- Komunikace se zaměřením na rétoriku
- Základy znalosti typu osobnosti, psychických poruch v praxi
- Profil učitele
- Týmová spolupráce, konflikty a jejich řešení
- Různé praktické moduly.

Ohledně platů je to stále stejné. Učitelé nejsou dobře zaplacení a když se k tomu přidá, že na školu přichází stále více problémových žáků, je výchova a vzdělávání velmi náročné. O hlavních prázdninách, co by si učitelé po náročné práci odpočinuli, chodí na brigády, aby si přivydělali. Po nové úpravě tabulkových platů dostali výrazně přidáno noví mladí učitelé. Na ty zkušenější se jaksi zapomnělo. Není nikde ověřeno, že nejlepší je ten učitel, který právě ukončil vysokou školu a nemá žádnou praxi. A při nynější výchově žáků mají hlavně mladé učitelky a mladí učitelé problémy si poradit s rozpustilými žáky.

U nových žáků, kteří přicházejí z různých základních škol, zde existují rozdíly mezi základními školami. Z některé základní školy umí žáci lépe matematiku, z jiné jsou zdatnější třeba v českém jazyce a z jiné jsou prakticky zručnější. Kvalita žáků z devátých tříd zůstává stejná, jenom kázeň se velmi zhoršuje u žáků ze všech základních škol. Ale ta je dána výchovou v rodině, střední škola se snaží působit, ale bez spolupráce s rodiči to jde těžko.

Rodiče v dnešní době jsou velmi pracovně vytíženi a na děti jim mnoho času nezbývá. Vztah ke školnímu majetku mají velmi špatný, dochází k ničení zařízení a to je špatně.

Ohledně samostatnosti žáků řešit samostatně zadané úkoly je situace přibližně na stejné úrovni, jak byla. Některí žáci jsou velmi samostatní, jiným se nechce nic dělat. Vezou se ve třídě a čekají, co ostatní udělají.

Osnovy se musely a musí dodržovat vždy. Nyní jsou na školách zavedeny nové ŠVP, podle kterých se učí. Jiné vzdělávací i sportovní, kulturní aktivity jsou na škole vedením vítány. Učitel má možnost dělat práci na víc a pan ředitel v rámci svých finančních možností tuto práci ve zvláštní finanční odměně ocení. Vedení střední školy vykonává svou práci na profesionální úrovni, ať to jsou zástupci ředitele pro teoretickou výuku, zástupce pro praktické vyučování nebo zástupkyně ředitele ekonomického úseku.

Učitelské povolání musí člověk vykonávat s láskou, protože vychovává a vzdělává mladé lidi, naši budoucnost. Finanční ohodnocení šlo stranou a učitelé stále doufali, že se zlepší a bude lépe. Učitelům, jako jediným státním zaměstnancům se platy oficiálně nesnižovaly, i když osobní hodnocení se snižovalo výrazně. Školy dostávají jenom tolik peněz na mzdy, kolik přijmou žáků. A těch vlivem demografické křivky bude neustále ubývat a střední školy se budou rušit nebo slučovat. Takže toto je realita několika let do budoucna.

## ZÁVĚR

Reforma veřejné správy a její dopad na regionální školství byl velmi pozitivní. Vzhledem k současnému demografickému vývoji populace a novým úkolům, které před regionálními školami stojí, byla reforma určitě přínosem. Zřizovatel – Zlínský kraj má určitě větší přehled o dění na svém území a je schopen pružněji na změny reagovat.

Každá velká změna vyvolává obavy a proto i tato reforma veřejné správy ve školství byla přijímána s rozpaky a velká část pedagogické veřejnosti a ředitelů středních škol ji nepodporovala. Rozdíl v řízení škol mezi ministerstvem školství zastoupeným školským úřadem a novým zřizovatelem byl dosti velký. Bývalý zřizovatel dával více volnosti a samostatnosti rozhodování v řízení škol, bylo méně papírování, každý požadavek byl stručný, věci se řešily jednodušeji. Proto po reformě bylo hlavním tématem prvních tří roků diskuse na téma práva a povinnosti příspěvkové organizace a jeho statutárního orgánu – ředitele, versus zřizovatel – Zlínský kraj. Regionálním školám byla vystavena zřizovací listina, která upravovala identifikační údaje školy, vymezovala hlavní účel a předmět činnosti, označení statutárních orgánů, vymezení majetku, majetkových práv a povinností, okruhy doplňkové činnosti a doby, na kterou je škola zřízena.

Z výzkumu vyplývá, že polovina ředitelů středních škol, kteří vyplnili dotazník, reformu hodnotí kladně, i když je veliké překvapení, že až polovina škol má k tomuto způsobu řízení výhrady. I samostatnost při rozhodování ředitele jako dostatečnou hodnotí 50% ředitelů, 22% ji za dostatečnou nepovažuje a vidí zde velkou svázanost při rozhodování a podřízenost zřizovateli. Další problém je s financováním investičních prostředků na školách. Kraj vydává ve Zlínském kraji až 500 mil.Kč ročně, což dokládá i výzkum na zkoumané Střední škole, kde byly investovány finanční prostředky během pěti let ve výši 121 miliónů Kč. A pokud zřizovatel vidí účelnost takové akce, je ochoten si vzít i úvěr na zkoumané škole ve výši 95 mil.Kč. Bohužel, finanční prostředky jsou omezené a vždy budou určité školy nespokojeny s proinvestováním navrhovaných akcí, kde tyto požadované finance nedostanou přiděleny.

Další problém, který ve Zlínském kraji začíná vznikat, je nedostatek žáků a studentů, kteří přicházejí a budou přicházet do prvních ročníků středních škol. Zlínský kraj se musí tomuto problému přizpůsobit a bude i nadále pokračovat optimalizace škol se zachováním vzdělávací nabídky.

Velkým problémem pro školy je normativní financování školství. Žáků ubývá, výuka se zdražuje, nepostačují mzdové a provozní prostředky na pokrytí důležitých věcí. A proto školy

se snaží nabrat co nejvíce žáků, aby tyto prostředky pokryly. Už se nehledí na vzdělanostní úroveň žáků, kteří přicházejí ze základních devítiletých škol a jsou přijímáni na střední školy většinou bez přijímacích zkoušek. I když ve Zlínském kraji byly ve školním roce 2010/2011 zavedeny jednotné přijímací zkoušky SCIO, které vedly k uvážlivějšímu výběru vhodného oboru žáky. Tyto přijímací zkoušky mají však doporučující charakter ředitelům středních škol ve Zlínském kraji.

Při dotazníkovém výzkumu bylo osloveno všech 55 ředitelů středních škol ve Zlínském kraji.

Vyplněných dotazníků se vrátilo 18, což je odpovídající vzorek středních škol z celého Zlínského kraje. Ředitelé, kteří dotazník nevyplnili, se vymlouvali na nedostatek času, i když zodpovědné vyplnění dotazníku trvalo maximálně 15 minut.

Strukturované rozhovory byly prováděny osobně se zmiňovanými účastníky. Musím podotknout, že byla veliká vstřícnost při poskytování rozhovoru jak zástupcem zřizovatele, tak i zástupcem ředitele zkoumané školy. Při pokládaných strukturovaných otázkách odpovídali věcně a bez zbytečných vytáček. U zástupce ředitele zkoumané střední školy byly odpovědi i částečně kritické ke svému zřizovateli s návrhy na zlepšení komunikace.

Spolupráce středních škol ve Zlínském kraji se zřizovatelem jsou hodnocena jako velmi dobrá. Tento pohled vyplynul jak z dotazníkového šetření, tak i z rozhovorů. Znovu musím konstatovat, že jak radní pro oblast školství, tak vedoucí Odboru školství, mládeže a sportu ve Zlínském kraji jsou osoby na svém místě a středním školám se s nimi většinou spolupracuje dobře.



## Seznam odborné literatury a pramenů

1. BAROŠ, L. a kolektiv. *Reforma veřejné správy v České republice*. Praha : Tiskárna Ministerstva vnitra. 2003. 64 s. ISBN 80-239-0225-3.
2. CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Management*. 2. vyd. Olomouc: 2008. 94 s. ISBN 978-80-244-2088-2.
3. GADASOVÁ, D. *Právo ( vybrané pojmy a instituty )*. 1. vyd. Olomouc: 2007. s.64 ISBN 80-85783-64-9.
4. CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada Publishing. 2007. 1.vyd. 272 s. ISBN 978-80-247-1369-4.
5. MALACH, A. *Vzdělávání a reforma veřejné správy*.1.díl.Masarykova univerzita v Brně: 2001.161 s. ISBN 80-210-2662-6.
6. STRECKOVÁ, Y. a kolektiv. *Reforma veřejné správy a veřejných financí a faktory efektivnosti rozvoje regionů*. Masarykova univerzita v Brně: 2003.198 s. ISBN 80-210-3074-7.
7. PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. 1.vyd.Olomouc: 2006. 212 s. ISBN 80-244-1415-5.
8. WOKOUN, R.,MATES, P. *Management regionální politiky a reforma veřejné správy*. Linde Praha: 2006. 334 s. ISBN 80-7201-608-3.
9. BEZGER, P. *Kvalifikační studium pro ředitele škol a školských zařízení*. Národní institut pro další vzdělávání.2009. 78 s.
10. Zákon č.129/2000Sb.,o krajích ( krajské zřízení ), ve znění pozdějších předpisů
11. Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů
12. Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolní, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání ( školský zákon ), ve znění pozdějších předpisů
13. Zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů
14. Zákon č. 262/2006 Sb.,zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
15. Výroční správa o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy ve Zlínském kraji, Vydal Zlínský kraj 2010. 58 s.
16. Dodatek č.2 ke zřizovací listině „Střední školy ve Zlínském kraji“, ve znění Dodatku č.1, schválený usnesením Zastupitelstva Zlínského kraje 17.6.2009. 4 s.

17. [www.kr-zlinsky.cz/](http://www.kr-zlinsky.cz/) organizační struktury
18. [www.nuov.cz/schéma](http://www.nuov.cz/schéma) - vzdělávací soustavy
19. Příručka pro hodnotitele ředitelů PO. interní doporučení. 17 s.
20. Zřizovací listina Zlínský kraj č.j.: 1163/2001/ŠK. 12.září 2001. 3 s.
21. Odborný měsíčník pro ředitele škol „Řízení školy“. Č.9. Praha: Wolters Kluwer . 2010. 32 s. ISSN 1214-8679.

**Přílohy:**

Příloha č.1 – Organizační struktura střední školy ve ZK

Příloha č.2 – Strukturovaný dotazník - vzor

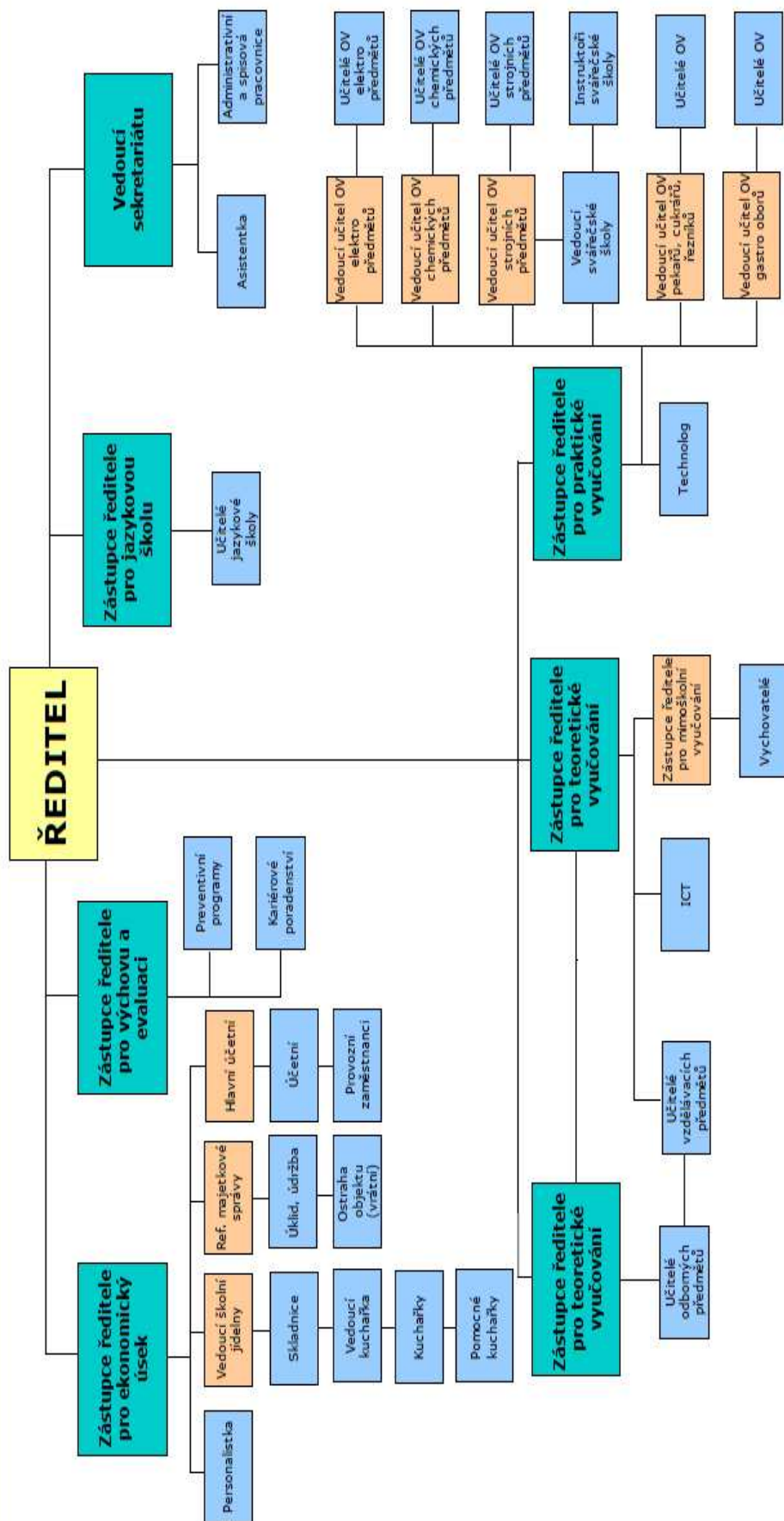
Příloha č.3 – Grafické zpracování dotazníkového šetření otázek č. 1, 2, 3, 5

**Použité zkratky:**

ČR	Česká republika
ČŠI	Česká školní inspekce
EU	Evropská unie
KÚ	Krajský úřad
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
ŠVP	Školní vzdělávací programy
Škol. zákon	Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání

Integrovaná střední škola – Centrum odborné přípravy a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky Valašské Meziříčí

## ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ŠKOLY



## Příloha č.2

## Strukturovaný dotazník – vzor

Vážený pane řediteli, vážená pani ředitelko,

chtěl bych Vás požádat o vyplnění dotazníku v rámci mého výzkumu v bakalářské práci na téma „ Reforma veřejné správy a její dopad na regionální školství“. Všechny informace budou zpracovány neadresně. Prosím o zpětné zaslání elektronicky a to do 7.ledna 2011.

**Správnou odpověď označte „ x „**

Děkuji Vám za pochopení a za vyplnění dotazníku.

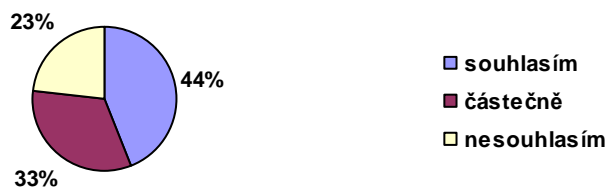
Chumchal Miroslav, učitel

Č.		Souhlasím	Částečně	Nesouhlasím
1.	<b>Reforma veřejné správy a vznik krajů byla pro střední školy přínosem.</b>			
2.	<b>Přechod zřizovatelských funkcí ve středním školství na kraje bylo dobrým rozhodnutím.</b>			
3.	<b>Spolupráci se svým zřizovatelem hodnotím jako dobrou.</b>			
4.	<b>Za dobrou považuji vzájemnou komunikaci v oblastech:</b>	-	-	-
a)	rozpočtování provozních prostředků			
b)	rozpočtování mzdových prostředků			
c)	čerpání investičních fondů			
d)	správních záležitostí ve školství			
e)	metodické pomoci			
5.	<b>Samostatnost při rozhodování ředitele považuji za dostatečnou.</b>			
6.	<b>Optimalizaci škol vnímám jako potřebný krok vzhledem k demografickému vývoji.</b>			
7.	<b>Informace na portálu <a href="http://www.zkola.cz">www.zkola.cz</a> jsou pro mou práci dostačující.</b>			
8.	<b>Mám zájem na zlepšení současného stavu zřizovatelských kompetencí a vzájemných vztahů mezi zřizovatelem a školou.</b>			

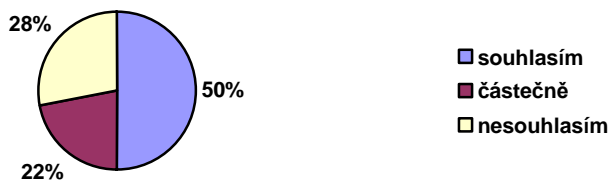
Ještě jednou děkuji za Váš čas.

Pokud máte zájem o další komentář, napište ho prosím zde:

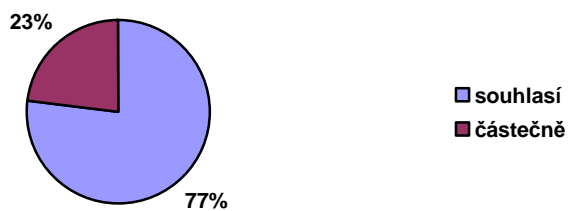
Reforma veřejné správy a vznik krajů byla pro střední školy přínosem



Přechod zřizovatelských funkcí ve středním školství na kraje bylo dobrým rozhodnutím



Spolupráci se svým zřizovatelem hodnotím jako dobrou



Samostatnost při rozhodování ředitele považuji za dostatečnou

