

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

Participace zřizovatele na řízení školy

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Řízení vzdělávacích institucí

Autor: Hana Rogowska

Vedoucí práce: doc. Mgr. Jana Poláchová Vašátková, Ph.D.

Olomouc 2020

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma *Participace zřizovatele na řízení školy* vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

Podpis

Poděkování

V první řadě bych chtěla velice poděkovat paní doc. Mgr. Janě Polákové Vašátkové, Ph. D. za vedení mé práce, užitečné rady a připomínky, bez ní by tato práce nevznikla. Dále bych také ráda poděkovala všem účastníkům mého výzkumu, kteří mi ochotně věnovali svůj čas, a mojí rodině, jež mě podporuje při studiu.

Anotace

| | |
|-----------------------------|---|
| Jméno a příjmení: | <i>Hana Rogowska</i> |
| Katedra: | Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie |
| Obor studia: | <i>Řízení vzdělávacích institucí</i> |
| Obor obhajoby práce: | <i>Řízení vzdělávacích institucí</i> |
| Vedoucí práce: | doc. Mgr. Jana Poláchová Vašátková, Ph.D. |
| Rok obhajoby: | 2020 |

| | |
|-------------------------|--|
| Název práce: | Participace zřizovatele na řízení školy |
| Anotace práce: | Bakalářská práce se zaměřuje na pojetí školy jako instituce a organizace, specifika jejího řízení a role zřizovatele ve fungování školy. Cílem práce bylo zjistit, jakým způsobem může zřizovatel na řízení školy participovat. Výsledky výzkumu realizovaného mezi řediteli a zřizovateli škol pomocí rozhovorů ukazují, že největší míra zapojení zřizovatele je v rámci ekonomického řízení školy. |
| Klíčová slova: | škola, zřizovatel, řízení školy, participace, ředitel |
| Title of Thesis: | Participation of the Founder in the School Management |
| Annotation: | The thesis focuses on the concept of school as an institution and organization, the specifics of school management and the role of the founder in the functioning of the school. The aim of thesis was to find out the ways by which the founder may participate in school management. Results of research realized among principals and founders of the schools through interviews show that the greatest involvement of the school founder is mainly within the economic management of the school. |

| | |
|---|--|
| Keywords: | school, founder, school management, participation, principal |
| Názvy příloh vázaných v práci: | Přepis rozhovoru, Informovaný souhlas |
| Počet literatury a zdrojů: | 48 |
| Rozsah práce: | s. 47 (70 215 znaků s mezerami) |

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ANOTACE | 4 |
| ÚVOD..... | 7 |
| 1. ŠKOLA A JEJÍ ŘÍZENÍ..... | 9 |
| 1.1 ŠKOLA JAKO INSTITUCE..... | 9 |
| 1.2 ŠKOLA JAKO ORGANIZACE..... | 12 |
| 2. PARTICIPACE ZŘIZOVATELE NA ŘÍZENÍ ŠKOLY | 16 |
| 2.1 ZALOŽENÍ ŠKOLY A JEJÍ PRÁVNÍ FORMA | 16 |
| 2.2 MOŽNOSTI PARTICIPACE ZŘIZOVATELE VE ŠKOLE | 18 |
| 2.2.1 <i>Jmenování, odvolávání a odměňování ředitele</i> | 19 |
| 2.2.2 <i>Finanční příspěvek zřizovatele na provoz školy</i> | 20 |
| 2.2.3 <i>Hodnocení a kontrola školy</i> | 23 |
| 3. METODIKA VÝZKUMU..... | 25 |
| 4. VÝSLEDKY VÝZKUMU | 29 |
| 4.1 ROZHOVORY S ŘEDITELI..... | 29 |
| 4.2 ROZHOVORY SE ZŘIZOVATELI..... | 33 |
| 5. DISKUZE | 37 |
| ZÁVĚR..... | 39 |
| LITERATURA A ZDROJE..... | 41 |
| SEZNAM ZKRATEK..... | 46 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 47 |
| PŘÍLOHY | 48 |

Úvod

Ředitel školy je zároveň ředitelem příspěvkové organizace. Decentralizace českého školství sice přinesla výrazné posílení pravomocí ředitele v pedagogické oblasti, zároveň byla na ředitele přenesena zodpovědnost za celé řízení a hospodaření školy.

Příliš mnoho kompetencí a nároků na práci ředitele patří mezi často uváděné důvody, proč se na pozici ředitele, zejména základních škol, hlásí málo uchazečů, nebo vůbec žádní. Ředitel je solitér mezi různými participanty, kteří ovlivňují chod školy. Jedním z nich je i zřizovatel. Ten přispívá škole na provoz, rozhoduje o její doplňkové činnosti, přijímání darů, a v neposlední řadě je přímým nadřízeným ředitele, kterého jmenuje i odvolává. Jejich vzájemné vztahy a participace zřizovatele na řízení školy určuje postavení školy v obci. Právě vliv zřizovatele v naší obci mě inspiroval k napsání této práce. Starosta kromě příspěvku na provoz v nejnútnejší výši nevyvíjel žádnou další aktivitu pro podporu školy.

Cílem této práce je v kontextu současných poznatků o řízení a vedení škol identifikovat a analyzovat, jakým způsobem se podílí zřizovatel na řízení v menších školách v regionu, a to jak z pohledů ředitelů, tak i samotných zřizovatelů škol.

Práce je rozdělena na teoretickou a empirickou část. V teoretické části je objasněn pojem škola a pohledy na školu jako instituci a organizaci. V druhé kapitole jsou popsány způsoby zřizování škol, její právní formu a jakým způsobem zřizovatel na řízení může participovat podle legislativních nařízení. V empirické části se pomocí metod kvalifikovaného výzkumu budu věnovat zvlášť ředitelům školy a zvlášť zřizovatelům. Hlavní otázkou, na kterou chci získat odpověď, je: Jakým způsobem se zřizovatel podílí na řízení školy?

Motivací ke zvolení tohoto tématu byla negativní zkušenost ředitelky se zřizovatelem školy v obci, kde žiji. Autorku práce zajímalo, zda mají podobnou zkušenost na jiných školách, a jak se k řízení školy staví jejich zřizovatelé. O povinnostech a kompetencích ředitele se píše mnoho prací. O roli zřizovatele se často hovoří pouze jako o tom, kdo poskytuje škole peníze na provoz a jinak by se neměl do řízení školy plést. Zřizovatel však může do její činnosti zasahovat různými způsoby. Věřím, že výsledky mohou pomoci při rozhodování možných kandidátů na pozici ředitele školy nejen v naší obci.

1. Škola a její řízení

Každý člověk zná pojem škola, neboť každý strávil mnoho let ve školním vzdělání. Přesto z odborného hlediska se jedná o subjekt, na který lze nahlížet jako na instituci nebo organizaci, jak objasní následující podkapitoly.

1.1 Škola jako instituce

Na školu (Pol, 2007, s. 213, Bergerová, 2011, s. 5) lze nahlížet jako na kvalifikovanou vzdělávací instituci zvenčí determinovanou závazně danými požadavky (právními, politickými, ekonomickými a dalšími), které jsou pro všechny školy stejné. Veřejná správa školství se vyznačuje vysokou decentralizací (Eurydice, 2020). Jednotlivé stupně správy i jednotlivé školy mají vysoký stupeň autonomie. Zákon ale přesně definuje povinnosti a kompetence vykonavatelům školské správy na všech úrovních. Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy, krajskému úřadu, zřizovatelům a ředitelům škol ukládá, jakým způsobem budou zajišťovat podmínky pro vzdělávání. Stanovuje také typ školy, postup zápisu do rejstříku škol a školských zařízení, tvorbu rozpočtu a následné financování škol a školských zařízení.

Vzdělávací systém v České republice zahrnuje všechny školské a jiné vzdělávací instituce, jejichž fungování a prostředky zajišťují realizaci vzdělávání u nás (Vzdělávací soustava, 2019). Školský systém na sebe hierarchicky navazuje a určuje podobu vzdělávací soustavy, jako jsou názvy vzdělávacích institucí/programů, délka studia, zařazení na úroveň ISCED 2011 a EQF, vstupní požadavky a závěrečné certifikáty. K dalším mimoškolním vzdělávacím institucím patří domovy dětí a mládeže, knihovny, galerie, muzea a také vzdělávací pořady.

V roce 2001 (Kolář, 2017, s. 55) vznikl Národní program rozvoje vzdělávání tzv. „Bílá kniha“, který reagoval na změny ve společnosti. Byl vytvořen základní programový dokument pro přestavbu vzdělání v naší

školské soustavě na všech stupních vzdělávání. Popisuje většinu klíčových otázek ve školství: pojetí rolí a funkcí školy, cílů a obsahu vzdělávání, struktury školského systému, způsobu zřízení, financování a evaluace školství, pojetí učitelské profese, klíčových kompetencí, vzdělávání učitelů a další. Bílá kniha vymezovala směr vzdělávací a kurikulární politik, rozdělení kompetencí subjektů, které se na tvorbě a zavádění kurikula podílejí (Průcha, Waltrová, & Mareš, 2003, s. 110). Stala se základním podkladem k tvorbě nového zákona.

Školský zákon (ČR, 2019b) zavádí dvouúrovňový systém kurikulárních dokumentů – stání a školní úroveň. Jedná se o rámcové vzdělávací programy a školní vzdělávací programy. V tomto zákoně se mluví také o Národním programu vzdělávání, který je součástí státní úrovně kurikulárních dokumentů a vymezuje vzdělávání jako celek. Tento dokument vychází z „Bílé knihy“ a je třeba, aby ho schválil parlament. Do této doby však nebyl zpracován.

Rámcové vzdělávací programy (RVP, 2017) vycházejí z nové strategie vzdělávání, která zdůrazňuje klíčové kompetence, jejich provázanost se vzdělávacím obsahem a uplatnění získaných vědomostí a dovedností v praktickém životě. Vycházejí z koncepce celoživotního učení, formulují očekávanou úroveň vzdělání stanovenou pro všechny absolventy jednotlivých etap vzdělávání, podporují pedagogickou autonomii škol a profesní odpovědnost učitelů za výsledky vzdělávání. Rámcové vzdělávací programy (2017) tvoří obecně závazný rámec pro tvorbu školních vzdělávacích programů škol všech oborů vzdělání v předškolním, základním, základním uměleckém, jazykovém a středním vzdělávání.

Jak upozorňuje Národní ústav pro vzdělávání (Revize RVP, 2020), společenské změny, potřeby dětí a žáků identifikované sociologickými nebo pedagogickými výzkumy, využívání vědeckých a technologických poznatků

v praxi, zkušenosti ze škol nebo změny ve školské legislativě jsou důvodem, proč je nutné v určitém časovém úseku revidovat, zda RVP stále vyhovují vzdělávacím záměrům. Zásadním podnětem pro přezkum kurikulárních dokumentů se aktuálně stala příprava nové Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+. Příprava dokumentu Hlavní směry vzdělávací politiky ČR 2030+ (2019) realizuje osmičlenná „externí expertní skupina“ sestavená MŠMT. V dokumentu jsou formulovány dva strategické cíle. První cíl se bude zaměřovat na získávání kompetencí potřebných pro aktivní občanský, profesní i osobní život. Druhým cílem je snížit vzdělanostní nerovnosti a zvýšit spravedlnost v přístupu ke vzdělávání. Dokument navazuje na předchozí Strategii vzdělávací politiky do roku 2020 (2014, s. 4), který byl do této doby klíčovým dokumentem a podmínkou pro čerpání prostředků z Evropské unie. Dokument obsahoval tři klíčové priority. Tou první bylo snižování nerovnosti ve vzdělávání. Druhou podpora kvalitní výuky učitele, s čímž souviselo dokončení a zavedení kariérního systému či posílení kvalitní výuky budoucích pedagogů na vysokých školách. Třetí prioritou bylo odpovědné a efektivní řízení vzdělávacího systému. Tyto rámcové dokumenty jsou odpovědí na zastaralé cíle definované v „Bílé knize“.

V rámci státem stanovených pravidel (Charalambidis, 2005, s. 8) je vymezena povinnost pro ředitele školy vytvořit si Školní vzdělávací plán podle příslušného RVP. Z druhé strany jim dává možnost svobodně formulovat představy o nejvhodnější podobě vzdělávání na dané škole. Dává především příležitost k propojení úsilí a zkušeností jednotlivých učitelů, které by mělo vést k vytvoření společné představy o tom, jaké postupy zvolí k realizaci požadavků RVP na škole, jak je budou zajišťovat, jaký vzdělávací obsah zvolí, jak jej přizpůsobí potřebám žáků a podmínkám školy atd.

1.2 Škola jako organizace

Decentralizace vzdělávacího systému (Trojanová, 2014, s. 13), přenesení zodpovědnosti a autonomie na školy a jejich ředitele rozšířilo nejen oblast činností (právo, ekonomika, personalistika), které se musí věnovat, ale také dovedností v oblasti řízení. Tím se ředitel stal manažerem v organizaci a musí zvládat základní manažerské funkce. Veber (2009, s. 80-81) mezi nejdůležitější považuje rozhodování. Význam rozhodování se projevuje hlavně tím, že kvalita a výsledky rozhodovacích procesů zásadním způsobem ovlivňují efektivní fungování a prosperitu organizace. Všem manažerským činnostem však předchází plánování. Součástí plánování je totiž vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo. To bezprostředně závisí také na dalších manažerských funkcích, kterými jsou implementace, organizování, komunikování a kontrolování (Veber, 2009, s. 100).

Cílem školy však oproti běžné organizaci není vytvářet zisk, ale poskytovat kvalitní službu za co nejefektivnějšího využití poskytnutých prostředků. Johnson (2019, s. 12-13) upozorňuje na fakt, že škola definovaná jako organizace je specifická tím, že má několik cílů, nemá jednoznačně definovaný hlavní úkol a je závislá na měnících se účastnících vzdělávání. Pojetí školy jako organizace ji staví do role konkurence dalších škol. Přitom Trojan a Svobodová (2019, s. 208) poukazují na to, že spolupráce mezi školami, budování sítí a společných strategií se pozitivně podepisuje na výsledcích žáků. Pol (2007) také mluví o škole jako o specifické organizaci a s Prášilovou (2008) uvádějí důvody, kvůli kterým se přiklání k tomuto pojetí školy: Cíle vzdělávání mají komplexní povahu a jejich vymezení není snadné. Na školy jsou totiž vztahovány často protikladné zájmy a požadavky různých jednotlivců a skupin. Je teda prakticky nemožné, aby škola vyhověla všem, navíc je v situaci, kdy je může prakticky každý z těch, kdo má zájem na práci školy, kritizovat. Pedagogičtí pracovníci zastávají více funkcí, jsou na ně delegovány úkoly a dochází k nejednoznačnosti dělby práce. Organizační

struktura školy se situačně proměňuje. Není jednoznačně určeno, kdo je členem školy. Často panují neshody, zda žák je členem nebo výstupem školní práce, zda je ředitel více členem školy nebo správním úředníkem a zda je rodič člen nebo klient školy. (Pol, 2007, s. 14-20, Prášilová, 2008, s 84-90).

Ředitel jako vedoucí pracovník (Cejthamr & Dědina, c2010, s. 17) přebírá veškerou odpovědnost a musí být schopen prioritně nastavit určitý optimální systém řízení, odvozený zejména od účelu, který má organizace splňovat. Řízení školy je specifické tím, že zahrnuje tyto oblasti: řízení pedagogického procesu, řízení materiálních a finančních zdrojů, zjišťování potřeb vzdělávacích služeb, právní rámec vzdělávání, personální politiku a vedení lidí.

Vytvoření fungujícího systému řízení školy není pro vedení školy jednoduché. Od vzdělávacího systému se očekává, že bude dosahovat mnoha různých, někdy obtížně slučitelných cílů (Dvořák & Trunda, s. 4). Pro ředitele i další vedení školy (Štěpánek, 2000, s. 38-39) by mělo být na prvním místě zajišťovat řízení pedagogických procesů, které vedou k zabezpečení kvalitní výchovy a vzdělávání žáků. Jak ale Trojan upozorňuje (2014, s. 11-15), pedagogický proces začíná už získáním žáka. V tomto případě hraje největší roli při výběru školy očekávání rodičů. Výzkum, který Trojan publikuje, ukazuje, že nejvíce je rodiči akcentovaná škola, která práci s žákem zvládne sama, po rodičích nebude moc chtít a dítě bude ve škole spokojené. Po jejich získání už do řízení vstupují další aspekty.

Ředitel vybírá pracovníky a organizuje třídy. Pol (2007, s. 20) popisuje problém při personální činnosti ředitele. Často nemá možnost výměny nekvalitně pracujících učitelů nebo zrušení oddělení, které nevykazuje dlouhodobě dobré výsledky. K zabezpečení a udržení kvality a úrovně stávajícího vzdělávacího systému, který bude poskytovat kvalitní pedagogické služby v rychle se měnícím světě, je třeba zajistit neustálé

vzdělávání pedagogů (Informace o DVPP, 2020). Ze zákona má učitel nárok na 12 pracovních dní samostudia pro rozvoj v oblastech svého oboru, ale také v metodice, didaktice, pedagogice, psychologii a ve specializovaných činnostech. Štěpánek (1994, s. 58) radí nepodceňovat význam dalšího vzdělávání pedagogů a upozorňuje na fakt, že záleží především na řediteli, jak dokáže využít potenciálu, který pedagogický sbor nabízí.

Dále ředitel sestavuje školní vzdělávací program. Ten dává škole prostor podrobně popsat proklamovanou koncepci pedagogické práce, kterou škola nabízí. V metodice na tvorbu ŠVP se sice mluví o svobodném formulování představ, zároveň ale ředitele při jeho tvorbě omezuje. Pedagogičtí pracovníci musí do vzdělávacího plánu zařadit průřezová témata a pracovat s omezenými časovými dispozicemi. Součástí je také nastavení podmínek hospitační činnosti a autoevaulační procesy ve škole. Ty umožňují smysluplně pracovat se zpětnou vazbou a učit se z předchozích zkušeností v souladu s požadavky příslušného rámcového vzdělávacího programu. Vašátková a Prášilová (2007, s. 6) potom hovoří o škole také jako o učící se organizaci, kde je práce s chybou nezbytným předpokladem pro využití pozitivního potencialu školy. Jakmile se jedná o sloučený subjekt s různými stupni vzdělávání, musí mít škola zpracovaný ŠVP pro každý stupeň zvlášť. Dobře sestavený vzdělávací plán a nabídka mimoškolních aktivit, společně s prezentací školy bývá výhodou při konkurenčním boji mezi školami.

Po získání právní subjektivity škol se na ředitele kromě povinnosti pedagogické přenesla také povinnost ekonomického řízení (Štěpánek, 1994, s. 56). I v RVP ZV (2017) se kromě zajištění psychosociálních podmínek požaduje po škole dostatečné zajištění hygienické, bezpečnostní, prostorové a materiální. Pro tyto požadavky je důležité mít dostatek financí, jež škola jako ekonomický subjekt pro svoji činnost získává z více zdrojů. Hlavní peněžní prostředky pro realizaci vzdělání poskytuje příspěvkové organizaci formou

dotace MŠMT a zřizovatel (Vltnerová & Tégl, 2011, s. 72). Dále škola hospodaří s prostředky získanými vlastní činností, z Národního fondu, s peněžitými dary od fyzických a právnických osob, s dědictvím a s dotacemi z Evropské Unie.

Často zaznívají námitky, že přes narůstající administrativní zátěž, plnění manažerských povinností a ekonomické stránky řízení, nezbyvá vedení školy dostatečný časový prostor pro ovlivňování pedagogických procesů. Efektivní řízení školy je však složeno z mnoha aspektů. Lepší zajištění řízení veškerých oblastí může vedení zvládnout především cestou kooperace, s plným respektem k osobnosti každého učitele i žáka, cestou pozitivního vztahu učitele k žákům a tomu odpovídajícímu vztahu žáků k učení a výchově. Tento druh vedení Dorczak (2011) označuje jako organický proces, který v každém členovi organizace vidí člověka do určité míry zapojeného do živého (organického) procesu vedení.

Spolupráce, společenství osob, společné mise, vize a cíle jsou společným jmenovatelem termínu škola jako pospolitost (Syslová, 2015, s. 63). Podstata pospolitosti tkví v podpoře všech jejích členů s přijetím pravidel vzájemné péče, respektu a zájmu o druhého. Společné aktivity spojují členy školy a vytvářejí jejich vztahy k tradici školy. Pocit kolegiality, ochota jednotlivců obětovat vlastní zájem ve jménu společné věci a vedení morálně oddané péči a podpora kolegům je podle Pola (2007, s. 22) důvodem, proč pospolitost může úspěšně spojovat rodiče, učitele a žáky ke společném účelu.

Veteška, Svobodová a Tureckiová (2018, s. 7) uvádí, že pojem škola Dr. Trunda shrnul jako nástroj ke vzdělávání, kde je ředitel odborníkem na zacházení s tímto komplexním nástrojem – s jeho institucionální charakteristikou, organizační charakteristikou a komunální charakteristikou, které používá ke vzdělávacímu účelu.

2. Participace zřizovatele na řízení školy

Každá škola je závislá na prostředí, ve kterém působí. Ředitel má mnoho možností při vlastním řízení školy. Musí však přihlížet i na vnější subjekty, které ovlivňují jeho práci. Kromě subjektů vzdělávací soustavy to jsou především rodiče a zřizovatel. Právě role zřizovatele v řízení školy bude vysvětlena v následujícím textu.

2.1 Založení školy a její právní forma

Školy (ČR, 2019b) na území České republiky jsou zřizované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (dále MŠMT), Ministerstvem obrany, Ministerstvem vnitra, Ministerstvem zahraničních věcí, Ministerstvem spravedlnosti, kraji, obcí nebo svazkem obcí, registrovanou církví nebo náboženskou společností a fyzickými nebo právnickými osobami. Školy podle těchto zřizovatelů mohou být zřizované jako organizační složky státu, právnické osoby nebo příspěvkové organizace podle zvláštního právního předpisu.

Ve školním roce 2019/2020 bylo u nás podle statistické ročenky školství (2020) evidováno 4 163 základních škol. Nejméně škol na našem území vzniká pod záštitou církve a státu, jedná se o pouhých 42 škol církevních a 43 škol zřizovaných Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Kraje zřizují 229 škol a privátní sektor 232 škol. U více než 3 600 škol jsou zřizovatelem obce.

V této práci bude dále popisována základní a mateřská škola zřizovaná obcí, proto bude zaměřena na pojmy, které se týkají škol zřizovaných krajem, obcí nebo svazkem obcí. Obec ve své samostatné působnosti na svém území pečuje, v souladu s místními předpoklady a zvyklostmi, o vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče a uspokojování potřeb svých občanů. Jedná se především o uspokojování potřeb bydlení, ochrany a rozvoje zdraví, dopravy a spojů, potřeby informací, výchovy a vzdělávání, celkového

kulturního rozvoje a ochrany veřejného pořádku. Pro zabezpečování uvedených potřeb v samostatné působnosti může obec zakládat a zřizovat právnické osoby a organizační složky. Kraj, obec a dobrovolný svazek obcí, jehož předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství, zřizuje školy jako školské právnické osoby, nebo příspěvkové organizace (ČR, 2019b).

V České republice se můžeme setkat se specifickým typem organizace, která byla reakcí na přenesení státní správy ve školství z obecních úřadů na kraje a obce s rozšířenou působností. Od počátku roku 2003 (Puhrová Petřů, 2018, s. 48) bylo podle zákona 284/2002 Sb. potřeba zajistit právní subjektivitu předškolním zařízením, školám a školským zařízením, které nebyly součástí jiného zařízení s právní subjektivitou. Dosažení tohoto nařízení bylo možné sloučením jedné či více organizačních složek do již existující příspěvkové organizace, vznik nové příspěvkové organizace z jedné organizační složky nebo vznik jedné příspěvkové organizace z více organizačních složek.

Takto sloučené subjekty vstupují do právních vztahů vlastním jménem a nesou za ně odpovědnost. To znamená pro sloučený subjekt větší samostatnost při rozhodování o finančních a rozpočtových záležitostech, hospodaření s majetkem v rozsahu, který vymezí zřizovatel ve zřizovací listině, samostatné rozhodování v pracovněprávních záležitostech, rozvoj doplňkové činnosti a nakládání s hospodářským výsledkem a vznik samostatné účetní jednotky. Mohlo se jednat o seskupení více mateřských škol pod jedno vedení, spojení základní školy a mateřské školy v malé obci nebo sloučení základních škol z kapacitních důvodů (Šteflová, 2003). Nejčastěji uváděli zřizovatelé jako důvod pro tyto kroky ve svých správních obvodech snížení provozních nákladů nebo nezájem ředitelů o právní subjektivitu. Jak upozorňuje Puškinová (2014, s. 35) ředitel se po sloučení automaticky stává statutárním orgánem právnické osoby a ředitelem všech subjektů. To sebou nese povinnosti, které jsou spojeny s hospodařením celé organizace (Štěpánek,

1994, s. 56). Může určité pravomoci delegovat na své pracovníky, ale v konečná zodpovědnost zůstává vždy na řediteli příspěvkové organizace.

2.2 Možnosti participace zřizovatele ve škole

Zřizovatel stanovuje nejen podmínky pro její vznik, ale také pravidla a zásady jejího fungování. Madej (2017, s. 206) označuje vztah zřizovatele a zřízené příspěvkové organizace jako vztah subordinační.

Pokud se obec rozhodne zřídit příspěvkovou organizaci, sepíše zřizovací listinu. Dále určuje statutární orgány a dobu, po kterou bude organizace zřízena (ČR, 2019b). Zřizovatel je povinen zapsat nově vzniklou příspěvkovou organizaci do obchodního rejstříku. O schválení zřizovací listiny rozhoduje zastupitelstvo obce. Zastupitelstvo obce může rozhodnout o rozdělení, sloučení či splynutí příspěvkových organizací. Příspěvková organizace zaniká také zrušením. V tomto případě zaniká dnem uvedeným v rozhodnutí zastupitelstva o jejím zrušení (Hlačina, 2009, s. 9). Příspěvkovou organizaci (ČR, 2019a) oproti školské právnické osobě (ta se řídí obchodním zákoníkem) nelze dát do likvidace. Veškeré smluvní pohledávky, závazky, práva k užívání nemovitého a movitého majetku přecházejí dnem zániku na zřizovatele.

Až na naprosté výjimky je ředitel školy správcem majetku, který není jeho vlastnictvím, a je tak správcem cizího majetku. Majetek mu je předáván k hospodaření, ale zůstává v majetku zřizovatele. Příspěvková organizace eviduje majetek ve svém účetnictví, provádí účetní odpisy a inventarizaci. Nemůže uplatňovat daňové odpisy. Nejezchleb (2017) upozorňuje na fakt, že již ve zřizovací listině by měla být přesně stanovena práva a povinnosti týkající se svěřeného majetku. Pokud není sjednáno jinak, je další majetek koupený za dobu existence školy v majetku zřizovatele. Ten může tento majetek organizaci kdykoliv odejmout ze správy. Majetek může být také zapůjčen, pronajat nebo bezúplatně převeden do vlastnictví školy. Votnerová a Tégel

(2011, s. 40) ale upozorňují na situaci, kdy se tento majetek stane pro školu již trvale nepotřebným. V tu chvíli ho přednostně nabídne písemnou formou bezúplatně zřizovateli. Pokud o něj zřizovatel neprojeví zájem, může s jeho souhlasem škola majetek převést do vlastnictví jiné osoby.

2. 2. 1 Jmenování, odvolávání a odměňování ředitele

Zřizovatel podle školského zákona (ČR, 2019b) jmenuje na základě jím vyhlášeného konkursního řízení ředitele školy, a to na období šesti let. V průběhu posledních šest měsíců pracovního poměru ředitele na dobu určitou, nejpozději však tři měsíce před jeho skončením vyhlásit konkurs na ředitele pro další období. Zřizovatel musí vyhlásit konkurs vždy, navrhne-li to nejpozději šest měsíců před koncem doby trvání pracovního poměru na dobu určitou Česká školní inspekce nebo školská rada. Zřizovatel odvolá ředitele z vedoucího pracovního místa v případě pozbytí některého z předpokladů pro výkon činností ředitele školy, nesplnění podmínky zahájení a úspěšného ukončení studia k získání odborné kvalifikace, nezískání znalostí z oblasti řízení školství studiem pro ředitele škol nebo z důvodu organizačních změn, jejichž důsledkem je zánik vedoucího pracovního místa ředitele. Řediteli také stanoví výši platu podle katalogu prací ve veřejných službách a správě (Horecký, Halíř, Smejkal, & Springinsfeldová, 2016, s. 53). Na základě hodnocení pedagogické činnosti, řízení pedagogického sboru a hodnocení činnosti školy určí zřizovatel pro ředitele osobní příplatek a odměnu. Takřka ve všech případech jsou odměny pro ředitele hrazeny ze státního rozpočtu. Kaderka (2016) vysvětluje, že každá škola je jiná a pravidla nastavení odměn pro ředitele školy jsou komplikovaná. Proto zřizovatel využívá možnosti plošných odměn dvakrát ročně. Podle Madeje (2017, s. 217) jasně vyplývá z judikatury Nejvyššího soudu ČR, že ředitel školy není zaměstnancem zřizovatele, jak se ve většině literatury uvádí. Právní názor

Nejvyššího soudu ČR tak podtrhuje zásadu nezávislosti ředitele školy, který je nejen manažerem školské příspěvkové organizace, ale i vykonavatelem státní správy.

2. 2. 2 Finanční příspěvek zřizovatele na provoz školy

Zřizovatel zajišťuje výdaje škol s výjimkou přímých výdajů hrazených ze státního rozpočtu. Přímé náklady na vzdělávání jsou podle zákona (Černá, Marinčák, & Svoboda, 2015, s. 18) finanční prostředky poskytované školám na úhradu: mzdových prostředků (platy, náhrady platů, mzdy, odměny, odstupné atd.), odvodů sociálního a zdravotního pojištění, příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, přidělů do fondu kulturních a sociálních potřeb, ostatních neinvestičních nákladů vyplývajících z pracovněprávních vztahů – výdaje na nezbytné zvýšení nákladů spojených s výukou dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami, výdaje na učební pomůcky, na školní potřeby a na učebnice, pokud jsou podle tohoto zákona poskytovány bezplatně, na další vzdělávání pedagogických pracovníků a na činnosti, které přímo souvisejí s rozvojem škol a kvalitou vzdělávání.

Kraj, obec nebo svazek obcí (ČR, 2019a) poskytuje institucím, jež zřizuje, investiční dotaci do jejího investičního fondu a neinvestiční příspěvek na provoz na úhradu energií, opravy majetku, odpisy majetku, nákup kancelářského, školního a hygienického materiálu, pohonných hmot, úhradu poštovního, služeb telekomunikací, nájemného, pojistného, pořízení nábytku do škol atd. Výši provozního příspěvku určí zřizovatel podle návrhu vyrovnaného rozpočtu, který obsahuje plánované náklady a výnosy pro další rok. Rozpočet vždy musí schválit zřizovatel. Hospodářský rok je jako u jiných právních subjektů roven kalendářnímu roku. Tím se práce pro ředitele školy zhoršuje, protože při sestavování rozpočtu musí předvídat finanční náklady a výnosy pro dva školní roky. U sloučených subjektů (např. základní

a mateřské školy) musí škola vytvářet dva různé rozpočty. Podle novely zákona z roku 2017 (ČR, 2019a) sestavuje příspěvková organizace kromě rozpočtu i střednědobý výhled nejméně 2 roky dopředu, kde zohledňuje svoji finanční a ekonomickou situaci. Neinvestiční příspěvek může škola použít pouze v příslušném rozpočtovém roce k účelům, ke kterým byl poskytnut (Černá, Marinčák, & Svoboda, 2015, s. 28). Tyto prostředky nejsou u sloučených subjektů mezi sebou převoditelné.

Obce (MFČR, 2019) tyto finanční prostředky částečně získávají v rámci rozpočtového určení daní ze státního rozpočtu podle počtu dětí a žáků navštěvujících školu zřizovanou obcí. Příspěvek na žáka pro rok 2020 se k září 2019 předpokládá ve výši cca 15,4 tis. Kč. Konečná částka bude stanovena podle skutečného inkasu daní v letošním roce. Na druhé straně organizace nemůže požadovat po zřizovateli úhradu veškerých provozních nákladů v rámci příspěvku na provoz, pokud má další zdroje, jako je poplatek za dítě v mateřských školách, poplatky ve školní družině, sponzorské dary, dědictví nebo doplňková činnost.

Zřizovatel schvaluje doplňkovou činnost ve zřizovací listině školy, aby mohla lépe využívat všechny své hospodářské možnosti a odbornost svých zaměstnanců. Doplňkové činnosti nesmí narušovat plnění hlavních účelů organizace, tedy výchovy a vzdělání (Hlačina 2009, s. 18). Mezi nejčastější doplňkové činnosti u škol patří: poskytování služeb veřejného stravování, pronájem nebo výpůjčka zařízení a budov, koupě zboží za účelem dalšího prodeje, reklama, pořádání sbírek, prodej výrobků zhotovených žáky, lektorská činnost pedagogů a další (Puhrová, 2017, s. 71). Škola veškeré příjmy z doplňkové činnosti eviduje v účetnictví zvlášť a její provozování nesmí skončit v hospodářském roce ztrátou. Pokud příspěvková organizace vykazuje ze své doplňkové činnosti zisk, může jej použít jen ve prospěch své hlavní činnosti, nejčastěji na pokrytí ztráty do výše zisku doplňkové činnosti.

To by mělo mít přednost před jiným použitím tohoto zdroje, ale zřizovatel může organizaci povolit i jiné využití (ČR, 2019b).

Školy můžou získat finanční prostředky a majetek v dědickém řízení na základě závěti nebo dědické smlouvy. Častěji však získávají tyto prostředky formou daru. Bergerová (2011, s. 11) charakterizuje dar jako bezúplatný převod majetku, který se uskutečňuje bez očekávání protislužby. Darem může být finanční obnos, movitá a nemovitá věc nebo služba. Dar musí být použit pro hlavní účel školy, pokud darovací smlouva neobsahuje jeho účelové využití. Pokud ale dárce žádá propagaci svého produktu nebo služby, nejedná se o charitativní akt, ale o sponzorství. To znamená, že škola tvoří marketing na základě smlouvy o reklamě hrazené sponzorským příspěvkem. Může se jednat o umístění loga nebo využití produktu sponzora na školní akci. Přijetí daru nebo sponzorského příspěvku a jeho použití musí být ošetřené ve zřizovatelské listině. Pokud škola získá větší finanční dar (Bergerová, 2011, s. 14) může o tuto částku zřizovatel snížit zákonný příspěvek.

Příspěvková organizace může pro své financování získat prostředky z národních nebo evropských fondů. K modernizaci českého školství přispívají svými projekty např. Národní ústav pro vzdělávání, Národní institut pro další vzdělání, MŠMT, Ministerstvo financí, Ministerstvo pro místní rozvoj a Evropské strukturální a investiční fondy. Dotační možnosti jsou závislé na aktuálních možnostech státního rozpočtu a navazují na Strategii vzdělávací politiky 2020 (Hodnocení škol a školského zařízení prováděné zřizovatelem, 2014). Na projektech může se školou kooperovat zřizovatel, jiná příspěvková organizace, zájmová sdružení nebo soukromoprávní objekty.

2. 2. 3 Hodnocení a kontrola školy

Podle ustanovení školského zákona (ČR, 2019b) může zřizovatel provádět hodnocení školy a školského zařízení podle kritérií, které předem zveřejní. Stanovení obsahu a rozsahu hodnocení činnosti školy, které může zřizovatel požadovat na základě tohoto zákona, je věcí zřizovatele (Hodnocení školy a školského zařízení prováděného zřizovatelem, 2020). V souladu ustanovením by zřizovatel měl vyžadovat pouze údaje odpovídající účelu a předmětu hodnocení. Jeho účelem je především zvyšování kvality poskytování vzdělávání, a proto by měl vyžadovat pouze údaje, jejichž znalost je z hlediska zřizovatelských práv a povinností použitelná k tomuto účelu. Své hodnocení by měl provádět ve spolupráci s hodnoceným a takovým způsobem, který hodnoceného zbytečně nezatěžuje. Při této činnosti také musí dodržovat pravidla ochrany osobních údajů. Neměl by vyžadovat údaje, které má k dispozici z jiného právního titulu.

Podle zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (ČR, 2019a) má obec povinnost vykonávat kontrolu hospodaření u příspěvkových organizací, které zřizuje. Vedoucím kontrolním orgánem je starosta obce. Při mimořádné situaci může rada obce pověřit tajemníka obecního úřadu, aby zajistil provedení kontroly. Při kontrole hospodaření sleduje využívání poskytnutých veřejných prostředků bez ohledu na jejich zdroj, vedení účetnictví, inventarizaci majetku, hospodářský výsledek školy a v případě zisku jeho rozdělení do fondů.

Škola je v souladu se zákonem jako příspěvková organizace povinna vést účetnictví (Vltnerová & Tégl, 2011, s. 7). Klímová (2013, s. 474) upozorňuje na povinnost ředitele školy rozhodnout, zda zpracování účetní nebo mzdové agendy ponechá na vlastním zaměstnanci, nebo využije externí společnost, tzv. outsourcing. Rozhodnutí se většinou odvíjí od výše peněžních prostředků školy. Outsourcingová firma potom zcela zodpovídá za

bezchybné zpracování účetnictví a za důsledky vzniklé jejími chybami v případě škody. Škola nesmí nakupovat akcie a jiné cenné papíry a poskytovat dary jiným subjektům s výjimkou darů, které organizace poskytuje svým zaměstnancům z fondu kulturních a sociálních potřeb (Provazníková, 2015, s. 223). Nemůže být ani sponzorem zvířat v zoologické zahradě, přispívat na postižené děti nebo se účastnit veřejných sbírek. Tyto dary může poskytnout zaměstnanec organizace jako fyzická osoba nebo obecně prospěšná společnost, nadační fond nebo občanské sdružení působící při škole (Votnerová & Tégl, 2011, s. 118-119).

Obec zřizuje také při základních školách školskou radu (ČR, 2019b), stanovuje počet jejích členů, vydává volební řád a jmenuje třetinu jejích členů (další členové jsou voleni zákonnými zástupci nezletilých žáků a pedagogickými pracovníky školy). Školská rada schvaluje výroční zprávu o činnosti školy, může průběžně kontrolovat, zda je činnost vykonávána v souladu s hlavním účelem, pro který byla příspěvková organizace zřízena, a stanoveným předmětem činnosti včetně činnosti doplňkové, kontrolovat hospodaření příspěvkové organizace, projednávat návrh rozpočtu školy na další rok a předkládat radě obce návrhy ke zlepšení hospodaření nebo opatření k odstranění nedostatků zjištěných v činnosti příspěvkových organizací apod. Členem školské rady nemůže být ředitel školy.

3. Metodika výzkumu

Hlavním cílem výzkumu bylo identifikovat a analyzovat způsoby, jakým zřizovatel participuje na řízení školy. Na tuto problematiku bylo nahlíženo z pohledu ředitele a zřizovatele. V obou oblastech byla položena základní výzkumná otázka: Jakým způsobem se zřizovatel podílí na řízení školy?

Pro výzkumné šetření byly využity dvě metody: polostrukturovaný rozhovor a analýza dokumentů. Dokumenty (Hendl, 2005, str. 204) se rozumí taková data, která vznikla v minulosti za jiným účelem a nebyla pořízena výzkumníkem. Jedná se nejčastěji o osobní dokumenty, úřední dokumenty, výstupy masových médií a virtuální data. Rozhovor (Švaříček, 2007, str. 159) je nejčastější metodou sběru dat. V tomto výzkumu byly analyzovány dokumenty školy. Jednalo se hlavně o výroční zprávy, zápisy z jednání obecní a školní rady, návrhy rozpočtů a školní plány, pokud byly k dispozici na webových stránkách školy. Tato metoda byla použita primárně pro zvýšení citlivosti výzkumníka v rámci přípravy pro vstup do terénu.

Prostřednictvím rozhovoru může výzkumník získat stejné pochopení jevů a událostí, jakým disponují členové zkoumané skupiny. Jedním z typů rozhovorů je polostrukturovaný rozhovor nebo, jak uvádí Hendl (2005, s. 174), rozhovor pomocí návodu. U tohoto typu jsou využívány okruhy témat, které je třeba probrat. Pořadí a způsob, jakým odpovědi na své otázky tazatel získá, je zcela v jeho režii. Je dobré mít vždy připravené základní otevřené otázky. Díky otevřeným otázkám, které výzkumník využívá, může pružně reagovat na odpovědi dotazovaných a pokládat doplňující otázky. Švaříček (2007, s. 161) odkazuje na shodu v jiných literárních zdrojích, že nelze uskutečnit neutrální rozhovor. Badatel si totiž sám vybírá téma, účastníky i otázky. Neměl by však pokládat takové otázky, které budou potvrzovat jeho

domněnky o tématu. Rozhovory byly vedeny s řediteli a s představiteli zřizovatele, kde ředitelé působí, jak bude dále podrobněji vysvětleno.

Pro výzkum byly vybrány sloučené subjekty základní a mateřské školy, které se často vyskytují v menších obcích. Na základě seznamu škol v Olomouckém kraji, dostupného na internetu, byl stanoven soupis škol a kontakty na ředitele (ředitelky). Jelikož je realizace rozhovorů náročná na čas a místo, byly vybrány školy, které byly dostupné do 30 minut jízdy od bydliště. Do výzkumného vzorku byly zahrnuty jak představitelé škol malotřídních, tak škol se dvěma stupni. Vybraní vedoucí pracovníci byli oslovováni telefonicky na základě informací dostupných na webových stránkách škol. Některé telefonáty bylo třeba několikrát opakovat, protože oslovení nebyli přítomni. Jakmile došlo k úspěšnému spojení s oslovenými, v byli všichni vstřícní a byly domluveny termíny, jež vyhovovaly oběma stranám, ve všech případech v odpoledních hodinách.

Na základě domluvených schůzek ve školách byli telefonicky také osloveni představitelé jejich zřizovatelů. V jedné obci se jednalo o radu města a rozhovor byl domluven s místostarostou obce, který je členem. V dalších byly schůzky domluvené se starostkami nebo starostou obce. V tomto případě všechny proběhly v úředních hodinách v pondělí nebo ve středu. Pro zachování anonymity byla změněna příjmení všech osob. Příjmení byla vybírána náhodně a nemají žádné spojení s původním jménem, školou nebo obcí, ve které účastník rozhovoru působí. Výzkumu se zúčastnil tři ředitelky a jeden ředitel. Paní Adamcová je ve škole ředitelkou pouze dva roky, má ovšem mnoholeté zkušenosti na této pozici z jiné školy. Do školy dojíždí každý den více jak třicet kilometrů. Paní Brabencová působila více jak deset let jako učitelka na jiné škole. Ředitelkou je zde osm let a do práce dojíždí z nedalekého města. Paní Novotná je v pozici ředitelky již 12 let a dříve zde pracovala jako učitelka a zástupkyně ředitele. Také v obci nebydlí. Jediným

zástupcem mužského pohlaví byl mladý pan ředitel působící na poslední škole. Pan Dohnal profesi ředitele vykonává čtvrtým rokem a má pouze předchozí pedagogické zkušenosti. Do školy také denně cestuje několik kilometrů.

V případě zřizovatelů se doba působení ve funkcích a jejich zkušenosti značně lišily od ředitelů. Pan Dobeš je starostou druhé období. Původní profesí je elektrikář. Paní Kopecká není na své pozici ještě ani druhý rok a stále se seznamuje se všemi aspekty řízení obce. Profesí je geodetka a na pozici se dostala odstoupením původně vybraného starostu. Pan Holan je starostou druhé období, dříve byl místostarosta. Vystudovaný je stavební inženýr. Pan Bureš je v obci místostarosta druhým rokem. Dříve byl členem zastupitelstva a jako jediný je původním povoláním učitel.

Před každým rozhovorem byla připravena osnova s otázkami. Příklad realizovaného rozhovoru s ředitelkou školy je k dispozici v příloze č. 1. Na základě aktuálních informací byly pro každého účastníka zvlášť připraveny zahřívací otázky podle specifik školy. Jednalo se o otevřené otázky. Doplnující otázky byly kladeny na základě vývoje rozhovoru. Byla dána struktura, ale pořadí otázek nebylo při realizaci vyžadováno. Součástí každého rozhovoru bylo poděkování za účast a čas, a také přání úspěchů do dalších let.

Podobně probíhala příprava otázek pro skupinu zřizovatelů. Zápisy z porad a rozpočet obce poskytly základ pro vytvoření základní osnovy s otázkami. Zahřívací otázky byly přizpůsobeny každému účastníkovi rozhovoru. Všechny připravené otázky byly položeny v závislosti na průběhu a znalostem dotazovaných.

Rozhovory probíhaly během měsíce ledna a února. Ačkoliv byla předpokládaná doba rozhovoru předem domluvená na maximálně 30 minut, podařilo se realizovat pouze jeden rozhovor, který trval kratší dobu.

Nejednalo se však o nedůkladnou přípravu nebo špatný odhad délky rozhovoru. Jeden ředitel při dotazování zastával spíše obranný postoj, citoval hlavně zákony a příliš své odpovědi nerozváděl. Další dotazovaní byli ochotní a vše rádi podrobně popsali. V průběhu rozhovoru byly položeny doplňující otázky k probíraným tématům a na základě vývoje rozhovoru bylo třeba vhodně se vracet k původním otázkám.

Všechny rozhovory probíhaly na základně uděleného písemného informativního souhlasu, který je uveden v příloze č. 2, nahrávány na diktafon a později doslovně přepsány. Přepsané texty byly autorizovány respondenty. Tyto texty byly následně zakódovány a použité kódy rozděleny do kategorií. Tyto kategorie budou podrobněji popsány v dalších dvou kapitolách, které se věnují výpovědím ředitelů a zřizovatelů. Za účelem zjednodušení textu budou v analýze dat využívána pouze označení pan a paní s příjmením a bez akademických titulů, nebo titulů starosta/ka, ředitel/ka, místostarosta.

4. Výsledky výzkumu

K naplnění cíle byly stanovena výzkumná otázka, jakým způsobem se zřizovatel podílí na řízení školy, zkoumající zkušenosti a názory ze dvou různých perspektiv, tudíž jsou výsledky rozděleny do dvou částí.

4.1 Rozhovory s řediteli

Na otázku, jak vidí participaci zřizovatele ředitele na svých školách lze odpovědět s využitím dvou kategorií. V kategorii Rozpočet a financování školy se objevovaly kódy Nutnost dofinancování, Nedostatek dalších příjmů a Dialog při sestavování rozpočtu.

V malých obcích se školy potýkají s nedostatkem žáků, a kvůli tomu s nedostatkem financí. Ředitelé sice jako další zdroje pro dofinancování činnosti školy využívají doplňkovou činnost, dary a projekty. To však zcela nepokrývá všechny náklady a zřizovatel musí část nákladů dofinancovávat. Nejčastějším způsobem doplňkové činnosti bývá příjem z prodeje jídel cizím strávníkům. Paní Brabencová a paní Adamcová ale nemají vlastní výdejnu jídel a stravu pro děti dovážejí z okolních vesnic. Pan Dohnal, paní Novotná a paní Adamcová získávají menší část příjmů z pronájmu tělocvičny. Většinou se jedná o pravidelné cvičení žen, místních spolků mládeže a hasičů. Díky tomu, že se u všech jedná o sloučené subjekty, vybírají školné za děti v mateřské škole. Kromě paní Brabencové mají ředitelé také zpoplatněný pobyt dětí ve školní družině.

Významným finančním zdrojem by pro školu mohly být dary. Ředitelé ovšem zmiňují, že nedostávají dary pravidelně, a často se jedná o malé částky. Přijetí a využití daru mají všichni ošetřené ve zřizovací listině, jejíž obsah je často rozdílný. Pan Dohnal nemůže přijmout finanční částku. Poskytovatel daru musí za darovaný obnos nakoupit materiální věci, a poté je škole darovat. Paní Novotná může přijmout finanční dar a využít ho podle svého uvážení.

Pokud jí někdo nabídne účelový finanční nebo nefinanční dar, musí jeho přijetí a využití schválit rada školy. „*Za každý dar, který získáme, dostáváme od zřizovatele dokonce ještě mimořádnou odměnu.*“ (D, 4, 23-24). Všichni se shodují na tom, že i větší dar pro školu nikdy neměl vliv na výši provozního příspěvku od zřizovatele v dalším roce. Je potřeba také říci, že příspěvek ve formě dary účelně nevyhledávají rodiče žáků nebo firmy v okolí, které by školu takto oslovily. O metodách fundraisingu často vůbec neslyšeli, anebo o nich nepřemýšleli ve spojení se svojí školou.

Zdrojem dodatečných příjmů jsou projekty z kraje, od státu, z NÚV nebo z fondů Evropské unie. Poslední projekt MŠMT Šablony I a Šablony II si všichni ředitelé chválí. Pan Dočkal a paní Adamcová mohli díky těmto penězům zaměstnat v mateřské škole chůvu pro dvouleté žáky. Zároveň pro základní školu využili peníze pro materiální vybavení kroužků, didaktické pomůcky a odměny pro učitele, které kroužky vedou. Z těchto peněz lze financovat také hardware a digitální techniku. Jak si chválí paní Novotná: „*Díky šablonám jsme pořídili dataprojektory do dvou učeben a tablety pro žáky na výuku v některých předmětech.*“ (D, 2, 14-15). Materiální zabezpečení a vzdělání považuje paní Brabencová a paní Novotná za lepší možnost využití, protože nebudou muset za dva roky řešit dofinancování chůvy nebo školního psychologa. Na rozdíl od jiných projektů se všichni shodují na relativně jednoduchých žádostech a menší administrativě, než to bývá u jiných projektů. „*Pokud posíláte výkazy pravidelně, dá se to stihnout během běžné pracovní doby. U některých projektů jsem strávila hodiny práce navíc,*“ uvedla paní Brabencová (B, 6, 15-16).

V rozpočtu na kalendářní rok si všichni sestavují náklady, podle kterých zřizovatel určuje výši provozního příspěvku. Paní Adamcová a paní Brabencová diskutují se zřizovatelem o budoucích potřebách pro vedení jejich školy a pro plánované opravy. Podle výsledků se následně sestavuje návrh na

rozpočet, který zastupitelstvo schválí. Pan Dohnal a paní Novotná předkládají návrh přímo a se zřizovatelem potom konzultují pouze možné změny jejich požadavků. Paní Novotná se přibližně drží rozpočtů z loňských let. Pan Dohnal však uvádí, že do návrhu zahrnuje vyšší částky na opravy. Ty jsou součástí všech rozpočtů. Každoročně je třeba plánovaně i neplánovaně zrekonstruovat část budovy nebo zařízení. *„Naše škola oslavila v loňském roce 120 let. Budova je původní a její opravy se často vyšplhají na desetitisíce i statisíce. Co dokáží ušetřit z provozních nákladů, využívám na menší opravy. Ty dokáží realizovat rychleji, než když čekám, až obec sežene větší obnos peněz z dotací.“* (C, 4, 6-10).

V kategorii společné Projekty a společenské akce se opakovaly kódy Administrativní zátěž, Nedostatek času, Placená síla a Nucená dobrovolnost.

Projekty na rekonstrukci budov, učeben nebo okolí školy jsou realizovány ve spolupráci se zřizovatelem. Ten jako vlastník žádá o dotace a s ředitelem projednává jejich průběh. Jak se všichni respondenti shodují, jedná se o časově náročné projekty. Pokud už je vymyšlen nějaký záměr, čeká se na vhodné dotace. To většinou trvá delší dobu. Paní Brabencová doufá, že budova tělocvičny, o které se jedná už 12 let, se konečně letos začne stavět: *„Nejdříve se čekalo na stavební povolení, po jeho získání už skočil dotační program. Než obec znovu získala dostatečné finanční prostředky, změnil se stavební zákon a bylo třeba znovu žádat o stavební povolení. To je naštěstí pořád platné a paní starostka získala prostředky z dotací Ministerstva pro místní rozvoj. Všichni se modlíme, aby se letos začalo, protože máme tělocvičnu zřízenou z jedné učebny. Ta má devět krát pět metrů, takže si dokážete představit možnosti sportovního využití v zimě.“* (B, 5, 17-23).

Celkově považují ředitelé tyto velké projekty za přílišnou časovou administrativní zátěž. Navíc, pokud se projekt realizuje, musí se do budoucna zahrnout další náklady na jeho udržitelnost. Jedná se hlavně o dětská hřiště

a venkovní sportoviště, jejichž údržba ročně stojí desítky tisíc. Paní Adamcová i pan Dohnal si také kladli otázku, zda je následná údržba v jejich kompetenci, nebo v kompetenci zřizovatele. Ředitelé debatují se zřizovatelem zaplacení externí firmy, která sleduje aktuální projektové výzvy a dokáže v termínu zpracovat veškerou projektovou dokumentaci. To může ušetřit ředitelům čas a ušetřit dodatečné náklady v budoucnu. Pan Dohnal má špatnou zkušenost s tím, že se projekt na stavbu budovy mateřské školy koupil od školy v nedalekém městě. Toto rychlé řešení se po dvou letech ukazuje jako velice nešťastné, protože mateřská škola je orientovaná v prostoru jinak, než by bylo podle světových stran příhodné, a rozdělení učeben neodpovídá charakteru školy.

Ředitelé se shodují, že škola v malé obci je součástí komunity. Ačkoliv ani jeden v obci nebydlí, často se s místními setkávají na ulici, v obchodě nebo na společných akcích. S představiteli obce se snaží udržovat pravidelnou komunikaci a příjemnou atmosféru. Nedá se mluvit přímo o přátelských vztazích. Jak uvádí pan Dohnal: „*S vedením obce se setkáváme v rámci pracovních vztahů. Neznamena to však, že nejsme otevřeni vzájemné spolupráci na obecních akcích.*“ (C, 1, 20-21). Všichni berou automaticky, že žáci školy jsou součástí zpívání u vánočního stromu, masopustního průvodu nebo vítání občánků. S tím je ale spojena nutnost dozoru pedagogického pracovníka mimo jeho pracovní dobu. Podle ředitelů by měla obec s učitelem sjednat dohodu o provedení práce a jeho čas mu zaplatit. To se ovšem nikde neděje. Ředitelé jejich práci však berou v potaz a zohledňují jejich výkony v udělování odměn. Paní Adamcová se domnívá, že vedení obce ani netuší, že má možnost učitele zaplatit samo: „*Toto téma jsem navrhla na konci roku. aby zřizovatel vyčlenil část peněz pro učitele na odměny za tyto obecní aktivity. Měla jsem pocit, že o této možnosti ani neví. Ale protože jsme na dofinancování, tak to nemůžeme očekávat.*“ (A, 3, 17-20).

4.2 Rozhovory se zřizovateli

Jak vidí participaci na řízení školy zřizovatelé se odpovědi také dají rozdělit do dvou kategorií. V kategorii Finanční příspěvek a projekty se odpovědi dají shrnout pomocí kódů Nutnost drahých oprav, Zachování školy, Administrativní zátěž a Vstřícnost k požadavkům ředitele.

Ve výzkumu byli osloveni zřizovatelé škol ve vesnicích. Vzhledem k tomu, že se jedná vždy o jedinou školu v obci, považují její zřízení a zachování všichni starostové za svoji prioritu. Pan Dobeš ukazuje čísla v rozpočtu obce a uvádí, že příspěvek na žáka, který dostává ze státního rozpočtu ani zdaleka neodpovídá provozním nákladům školy. Zbytek je financován z dalších zdrojů na úkor jiných oblastí. *„Ozývají se rodiče, kteří jsou ochotní vozit děti jinam a místo školy by raději viděli sociální bydlení. Považují za zbytečné vydávat velké množství peněz na údržbu budovy, která nevyužívá ani polovinu své kapacity.“* (E, 1, 20-23). S tímto názorem se potýká pan Holan pravidelně na setkání zastupitelstva. Opravy zmiňují také další oslovení. V obcích se většinou jedná o staré budovy. Paní Kopecká často dostává výtku, že škola není bezbariérová, nemá sprchu a ani dostatečné prostory pro archivaci. Poskytla proto ředitelce možnost využít pro archivaci dokumentů část půdy v budově, kde sídlí její úřad. Opravy a strukturální změny ve škole však stojí mnoho peněz, které obec nemá. Jak paní Kopecká doplňuje: *„Nejlepší by bylo postavit novou budovu školy i se sportovním hřištěm. Nemáme ale takové pozemky a nákup nových stavebních pozemků je v dnešní době mimo veškeré naše finanční možnosti.“* (G, 5, 12-15). Musí proto probíhat postupná rekonstrukce a obnova školního vybavení.

Starostové, i přes některé negativní ohlasy veřejnosti ke školám, vycházejí vstříc k jejich finančním požadavkům. Pan Dobeš v letošním roce na žádost ředitele dofinancoval úvazky školního psychologa a chůvy. Pokud po skončení projektu šablon nebude mít paní ředitelka úvazek pro chůvu,

bude zastupitelstvo jednat o povolení přijetí žáků mladších tří let do mateřské školy.

V otázce realizace projektů spojených se školou se starostové shodují s řediteli škol. Jedná se o administrativně náročnou aktivitu, která se většinou nestihne plně připravit v požadovaném termínu. Paní Kopecká zdělila projekt nové tělocvičny po předchozím vedení obce. V současné době finalizuje kroky vedoucí k začátku stavebních prací. Podle ní se ale jedná o slabou náhražku potřebné sportovní haly, kterou by využila nejen škola, ale i obec. *„Máme problém nejen s prostorem, ale i s památkáři. Sportovní hala by se dala postavit na současném obecním sportovišti. Nevlastníme ale všechny pozemky. Na zastupitelstvou se několikrát mluvilo o jejich vykoupení. Bohužel nám nehraje do karet také fakt, že v závislosti na okolní historické zástavbě by musela splňovat parametry podle památkářů, a to by se mnohonásobně prodražilo.“* (G, 5, 17-22). Pan Bureš má podobnou zkušenost. Při návrhu projektu nové školní zahrady se sešlo tolik požadavků na hrací a stavební prvky, že od projektu se nakonec muselo ustoupit.

Pan Holan má však oproti svým kolegům výhodu, kdy spolupracuje s firmou, která se věnuje přípravě projektů. Díky tomu v posledních letech spolufinancoval škole několik projektů na přestavbu a renovaci vnitřních a venkovních prostor. *„Do malých obcí se vrací mladí rodiče a předpokládají, že jim obec nabídne moderně zařízenou školu. Firma si bere sice nějaká procenta ze získané dotace, dokáže mě ale předem informovat, když se něco připravuje. To mi poskytne více času na konzultaci s ředitelem a vyčlenění dalších peněžních prostředků z obecního rozpočtu.“* (F, 3, 8-12).

Odpovědi z kategorie Spolupráce se školou se dají shrnout s využitím kódů Škola jako součást obce, Nezájem rodičů, Pravidelnost v odměňování ředitele a Spokojenost s prací ředitele.

Komunita byla v rozhovorech ve spojení s potřebou školy často zmiňována. Účast žáků školy a jejich učitelů na obecních akcích je všemi považována za samozřejmost. Na otázku, zda poskytují starostové učitelům odměnu za tuto jejich mimoškolní aktivitu, všichni odpověděli negativně. Pan Holan upozornil na fakt, že se vždy jednalo o samozřejmost, když obec přispívá škole na výjimku a nedokáže si představit, že by měl ještě dodatečně platit učitelům za zpívání dětí u vánočního stromku. V posledních letech, kdy učitelé neustále žádají navýšení platů, však vyvstala tato otázka i v mnohých školách. Ředitelé by rádi viděli tuto práci zaplacenou z obce. Jak uvádí pan Dobeš: *„Pan ředitel při letošním konání společného plesu vyžaduje, aby byla proplacena práce učitelů a lidí z kuchyně. Má na to legitimní nárok, vypadá to, že alespoň práci kuchyně budeme muset zaplatit.“* (E, 4, 17-20). Starostka a místostarosta tuto reakci však nevnímají příliš pozitivně. Za to, že vycházejí vstříc panu řediteli se všemi finančními požadavky, vyžadují na oplátku vstřícnost školy k obci. Pan Dobeš také upozorňuje na fakt, že dobrovolné zapojení školy a také rodičů do společných akcí je čím dál menší: *„Chystáme společně se školou ples. Když jsme oslovili rodiče s prosbou o pomoc při organizaci, ozvaly se tři maminky. Ve škole máme více než sto žáků, takže jsme očekávali větší zájem.“* (E, 4, 25-27).

Všichni ale oceňují samostatnou práci ředitele. Kromě pravidelných kontrol hospodaření neprobíhají žádné jiné kontroly školy. Pan Bureš dodává: *„Pokud o řediteli nevím, považuji to za vizitku jeho dobré práce. Sice jsem býval také učitel, ale nemůžu říct, že bych mohl hodnotit práci ředitele. Mám z Prahy úplně jiné zkušenosti s vedením školy.“* (H, 3, 4-6). Paní Kopecká a pan Bureš převzali způsob poskytování odměn od svých předchůdců a řediteli ji vyplácí dvakrát ročně, v červnu a v prosinci. Pan Holan a pan Dobeš vyplácí peníze nepravidelně. Pravidelnost nevidí jako motivaci pro lepší práci ředitele. Její získání ale ani nepodmiňují úkony nebo bezproblémovým chodem školy.

Největší problém nevidí v pravidelnosti odměny, ale v její výši. Paní Kopecká každý rok částku o něco zvyšuje, ale sama nemá představu, zda je pro ředitele dostatečná, neodvažuje se na toto téma s paní ředitelkou promluvit.

Na konci loňského roku k tomu navíc přispěla skutečnost, že kraj rozpouštěl rezervu a poskytl školám velký finanční obnos na odměny pro učitele. V konečném důsledku, jak uvádí pan Dobeš, pro něj vznikla velice nepříjemná situace: *„Paní zástupkyně ředitele mě upozornila na fakt, že odměna pro ředitele byla nižší, než jakou poskytl uklízečkám. Kontaktoval jsem kraj, aby mi poskytl konečnou částku, která byla vyplacena škole, ale nasetkal jsem se s úspěchem. Požádal jsem tedy paní zástupkyni, aby určila částku, kterou by měl pan ředitel dostat. To on ovšem striktně odmítl, a proto mu odměna zůstala v původní výši.“* (E, 6, 4-9).

5. Diskuze

O tvorbě ŠVP nebo o všech kompetencích, které musí ovládat ředitel školy a jeho žáci, je napsáno mnoho prací. Otázkou ekonomického chodu školy a získávání prostředků na provoz mimo přímé financování od státu, se zabývají odborné práce pouze okrajově. Potřebné materiální a hygienické vybavení škol a učeben najdeme v RVP, ale jak na všechny potřebné výkony získat prostředky už stát žádný návod neposkytuje.

Aby mohl ředitel zajišťovat odpovídající podmínky pro pedagogickou práci, musí z velké části věnovat svoji pozornost neustálým opravám a modernizacím školy. Výzkum jsem uskutečnila v malých obcích, kde je tradice školy stejně stará jako její budovy. Ředitelé, se kterými v rámci výzkumu pro tuto kvalifikační práci byly vedeny rozhovory, se společně shodují, že vedení lidí a rozvíjení pedagogické práce je v pozadí na úkor administrativy spojené s hospodařením školy. Z jedné strany uvádí, že každá koruna ve školství je hlídaná a pro každý příjem a výdaj musí být výkaz, zároveň jsem se setkala s tím, že se to dá velmi lehce obejít. Pan starosta už třetím rokem splácí půjčku, kterou si obec musela vzít na zaplacení dluhu školy. Bývalá paní ředitelka totiž zpronevěřila téměř milion korun. Sama je teď v insolvenci a splácí obci několik tisíc korun měsíčně. Současné paní ředitelce díky tomu přibyla přísnější kontrola a dostává menší příspěvky, které mohly být použity na rychlejší rozvoj školy.

Na základě této zkušenosti se autorka bakalářské práce ptala i jiných ředitelů a jejich zřizovatelů, zda by společný účetní nezajistil lepší kontrolu, a ulehčil tak práci řediteli. Všichni se shodli na tom, že jsou školství i obecní správa zcela odlišné. Každé má svá specifika. Zákony o účetnictví a daních prochází častou aktualizací a je lepší mít zvlášť odborníka přímo na školské účetnictví. Za lepší řešení považují obnovení školských úřadů. Shodují se na

tom jak ředitelé, kteří si jeho činnost pamatují, tak mladý pan ředitel, který řídí školu pouze několik let. To by mohlo velice odlehčit administrativě při vedení školy, ale také např. projektové dokumentaci. Nadměrná administrativa byla stoprocentně zmiňována všemi účastníky rozhovorů, a to nejen řediteli. Kromě školských úřadů ale žádný z nich nedokáže říct, jakým způsobem by se mohla snížit administrativní zátěž v příštích letech.

Zajímavým tématem bylo také odměňování učitelů v rámci mimoškolních aktivit s žáky na obecních akcích. Všichni zřizovatelé berou tuto práci učitelů jako samozřejmost a vůbec by je nenapadlo sepsat s nimi dohodu o provedení práce, ze které by jim od obce plynula odměna. Pokud o této skutečnosti vůbec vědí, nemají ochotu ji realizovat.

Co bylo pro autorku práce překvapivé, byl nedostatek finančních darů, které škola dostává. Každá obdržela jednorázové dary na vybavení nebo nákup pomůcek, ale nejednalo se o ani o velké, ani o pravidelné částky. Ředitelé aktivně neoslovují žádné firmy nebo podnikatele ve svém okolí, i když to jsou v mnoha případech rodiče jejich žáků. Fundraising jako takový mají spojený spíše s privátním sektorem a velkými korporacemi. Přitom přiznávají, že by jim to často mohlo pomoci při realizování větších projektů na rozvoj školy. Výzkum ovšem probíhal pouze na malém vzorku, a proto nemůžu posoudit, zda je takový přístup všude.

Závěr

Cílem práce bylo identifikovat a analyzovat způsoby participace zřizovatele na řízení školy. Teoretická část byla zaměřena na rozlišení školy jako instituce a organizace, způsob jejího vzniku a způsoby participace zřizovatele na jejím řízení, které mu umožňuje zákon. Empirická část byla založena na kvalitativním výzkumu. Pomocí rozhovorů s řediteli a s jejich zřizovateli byl zjištěn pohled na to, do jaké míry zasahuje zřizovatel do chodu školy.

Výzkum ukázal, že zřizovatel je důležitou součástí školy. Ve výzkumu zastávali pozici zřizovatelů starostové obcí, kteří se snaží poskytovat řediteli příspěvek na provoz v dostatečné výši a na základě žádosti poskytují i prostředky k dofinancování pracovních úvazků. Tento příspěvek nijak nepodmiňují určitou činností školy. Starostové by byli rádi, kdyby se školy více zapojovaly do obecních akcí a prezentovaly se tak více na veřejnosti. Výzkum probíhal v malých obcích, kde je škola součástí komunity obce. Provoz školy bývá v těchto obcích nákladný a často potřebuje dofinancovat z jiných zdrojů. Starostové se často setkávají s názorem, že škola není v obci potřeba. Komunita a tradice školy v malých obcích však naštěstí u většiny zřizovatelů převažuje. To se ukazovalo i na vztazích mezi řediteli a starosty obcí. Zachování školy je pro ně prioritou. Rozpočet je často přizpůsoben ke spokojenosti obou stran, ty jsou nakloněny i společným projektům. Pokud škola funguje bez větších problémů, nemají starostové potřebu kromě hospodaření školu kontrolovat v jiných oblastech.

Další finanční prostředky škola získává doplňkovou činností, která je ale značně omezená. Ve škole často chybí jídelna s vlastním provozem, a dokonce i tělocvična. Škola proto musí spoléhat hlavně na peníze z různých projektů a darů. Dary nejsou časté a rozhodně bych doporučila v rámci dalšího

vzdělávání pedagogických pracovníků více kurzů zaměřených na metody získávání peněžních prostředků a aktivního oslovování potencionálních dárců. Projekty, a hlavně jejich náročná administrativa, jsou častým problémem ředitelů i jejich zřizovatelů. Z tohoto důvodu nejsou realizovány nebo se jejich uskutečnění vleče několik let. Ředitelé i starostové by uvítali nějakou osobu nebo poradní orgán, který by se věnoval přípravě a administrativě. Celkově se nejedná jenom o projekty. Pomoc s administrativou spojenou s hospodařením školy by podle nich opět vyřešily školské úřady.

Stanovený cíl práce byl splněn. Jak vyplývá z charakteru kvalitativního výzkumu, lze zjištění jen obtížně zobecnit na všechny školy nebo zřizovatele. Proto autorka práce vidí velký prostor v návazném výzkumu, který by mohl zachytit situaci v rámci kraje i celé republiky. Ten by byl zaměřen více na to, kdo a jakým způsobem může řediteli a zároveň i zřizovateli pomoci v ekonomickém řízení školy a s ním spojenou administrativou. Zda je v našem decentralizovaném školství potřeba subjekt, který by školám ušetřil administrativu, zabývat se hospodařením, účetnictvím a projekty, ale třeba také právním poradenstvím pro školy a ředitelé by potom měli více času věnovat se pedagogickému řízení a hlavnímu účelu škol, kterým je výchova a vzdělání žáků.

Literatura a zdroje

Bergerová, M. (2011). *Cesta k ekonomické stabilitě školy*. Praha: Spiralis.

Cejthamr, V., & Dědina, J. (c2010). *Management a organizační chování (2., aktualiz. a rozš. vyd.)*. Praha: Grada.

Česká-republika: Správa a řízení na národní a/nebo regionální úrovni (2020). [Online]. Retrieved from https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/administration-and-governance-central-andor-regional-level-21_cs

ČR. (2019a). *Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů*. In *Sbírka zákonů Česká republika*. Břeclav: Moraviapress.

ČR. (2019b). *Školský zákon: zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání*. In *Sbírka zákonů Česká republika*. Břeclav: Moraviapress.

Černá, M., Marinčák, M., & Svoboda, I. (2015). *Správní řízení a finance v praxi škol a školských zařízení*. Brno: Masarykova univerzita.

Dorczak, R. (2011). [Online]. School organisational culture and inclusive educational leadership *Contemporary Management Quarterly / Współczesne Zarzadzanie*, 2, 45-55

Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.

Hlačina, T. (2009). *Řízení ekonomiky školy*. Kunovice: Evropský polytechnický institut.

Hlavní směry vzdělávací politiky ČR do roku 2030+ (2019). [Online]. (1st ed.). Praha: MŠMT. Retrieved from file:///Users/Hania/Downloads/brozura_hlavni_smery_6.pdf

Hodnocení školy a školského zařízení prováděného zřizovatelem (2020). [Online]. In MŠMT. Praha: MŠMT. Retrieved from <http://www.msmt.cz/vzdelavani/predskolni-vzdelavani/hodnoceni-skoly-a-skolskeho-zarizeni-provadene-zrizovatelem>

Horecký, J., Halíč, J., Smejkal, M., & Springinsfeldová, N. (2016). *Pracovní podmínky ve školství s akcentem na odměňování*. Brno: Masarykova univerzita.

Charalambidis, A. (2005). *Manuál pro tvorbu školních vzdělávacích programů v základním vzdělávání*. V Praze: VÚP.

Informace o DVPP (2020). [Online]. In *Rozcestník pro pedagogické pracovníky*. Praha: NIDV. Retrieved from <http://rozcestnik.nidv.cz/front/sekce/96?idCategory=96>

Informace o výši objemu „prostředků plynoucích za žákem“, které obce získávají v rámci RUD (2019). [Online]. In MFČR. Praha: MFČR. Retrieved from <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/uzemni-rozpocty/prijmy-kraju-a-obci/financovani-materskych-a-zakladnich-skol/2015/informace-o-vysi-objemu-prostredku-plyno-20529>

Johnson Jr., B. L., Connolly, M., Eddy-Spicer, D. H., James, C., & Kruse, S. D. (Eds.). (2019). *The Sage handbook of school organization*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Jurajdová, H. (2012). *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. Třebíč: Amaprint-Kerndl.

Kaderka, M. (2016). [Online]. Jak nastavit odměny pro ředitele. *Řízení školy*, 2016(12). Retrieved from <https://www.rizeniskoly.cz/cz/casopis/rizeni-skoly/jak-nastavit-odmeny-pro-reditele.m-3120.html>

Kolář, Z. (2012). *Výkladový slovník z pedagogiky: 583 vybraných hesel*. Praha: Grada.

Krajský akční plán rozvoje vzdělávání Olomouckého kraje pro období 2016-2018. (2017). Olomouc: Olomoucký kraj.

Krbečková, M., & Plesníková, J. (2011). *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění* (2., aktualiz. vyd). Olomouc: ANAG.

Madej, M. (2017). [Online]. Vztah školské příspěvkové organizace a jejího zřizovatele. *Správní Právo*, 50(4), 202-217. Retrieved from www.mvcr.cz/soubor/plna-zneni-2017-madej-pdf

Maderová Voltnerová, K. (2009-). *Vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací územního samosprávného celku ...: komentář zákona č. 250/2000 Sb. včetně účetních souvztažností, majetek svěřený a vlastní, přijímání darů, porušení rozpočtové kázně, fondy*. Olomouc: ANAG.

Materiální, personální, hygienické, organizační a jiné podmínky pro uskutečňování RVP ZV (2019). [Online]. In *Metodický portál RVP*. Praha: RVP. Retrieved from <https://digifolio.rvp.cz/view/view.php?id=10849>

Nejezchleb, Z. (2017). *Účetnictví školské příspěvkové organizace* (2. vydání). Karviná: Paris.

Obst, O. (2006). *Manažerské minimum pro učitele*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta.

Prášilová, M. (2008). *Řízení základní školy v letech 1990-2007*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Provazníková, R. (2015). *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe* (3. aktualizované a rozšířené vydání). Praha: Grada Publishing.

Průcha, J., Walterová, E., & Mareš, J. (2003). *Pedagogický slovník (4., aktualiz. a rozš. vyd.)*. Praha: Portál.

Puhrová Petru, B. (2018). *Procesy řízení ZŠ a MŠ jako jednoho právního subjektu* (Rigorózní práce). Zlín.

Puškinová, M. (2014). *Právo pro ředitele škol v kostce*. Praha: Wolters Kluwer.

Rámcové vzdělávací programy (2017). [Online]. In *Národní ústav pro vzdělávání*. Praha: NÚV. Retrieved from <http://www.nuv.cz/t/rvp>

Revize RVP [Online]. (2020). In *Národní ústav pro vzdělávání*. Praha: NÚV. Retrieved from <http://www.nuv.cz/t/rrvp>

Statistická ročenka školství (2020). [Online]. In *MŠMT*. Praha: MŠMT. Retrieved from <http://toiler.uiv.cz/ročenka/ročenka.asp>

Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020 (2014). [Online]. In *MŠMT*. Praha: MŠMT. Retrieved from http://www.vzdelavani2020.cz/images_obsah/dokumenty/strategie-2020_web.pdf

Syslová, Z. (2015). *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Praha: Wolters Kluwer

Štefflová, J. (2003). [Online]. Školy před sloučením vysílají SOS. *Učitelské noviny*, 21.

Štěpánek, F. (1994). [Online]. Vztah pedagogického a ekonomického řízení školy v současnosti. *Pedagogická Orientace*, 4(12-13), 55-59. Retrieved from <https://journals.muni.cz/pedor/article/view/10988/9807>

Štěpánek, F. (2000). [Online]. O řízení pedagogických procesů ředitelem školy. *Pedagogická Orientace*, 10(1), 37-44. Retrieved from <https://journals.muni.cz/pedor/article/view/8076/7298>

Švaříček, R. (2007). In *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.

Švaříček, R., & Šedřová, K. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.

Trojan, V. (2014). *Pedagogický proces a jeho řízení*. Praha: Wolters Kluwer.

Trojan, V., & Svobodová, Z. (2019). [Online]. Subjektivní vnímání proměny role ředitele školy a obtížné prvky výkonu této profese v současné době. *Pedagogická Orientace*, 29(2), 203-222. Retrieved from <https://journals.muni.cz/pedor/article/view/12382/pdf>

Trojanová, I. (2014). *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer.

Vašátková, J., & Prášilová, M. (2007). Česká škola = učící se škola? *Pedagogická orientace*, 17(1), 5–11

Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2., aktualiz. vyd.). Praha: Management Press.

Veteška, Svobodová & Tureckiová. (2018). *Proměny edukačních situací a jejich konceptualizace: sborník příspěvků z VII. roč. mezinárodní vědecké konference*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy.

Vzdělávací soustava (2020). [Online]. In *MŠMT*. Praha: MŠMT. Retrieved from <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/vzdelavaci-soustava>

Seznam zkratek

| | |
|-------|--|
| atd. | a tak dále |
| č. | číslo |
| ČR | Česká republika |
| DVPP | další vzdělávání pedagogických pracovníků |
| EQF | European Qualifications Framework |
| ISCED | International Standard Classification of Education |
| MAS | místní akční skupina |
| MFČR | Ministerstvo financí České republiky |
| MŠMT | Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy |
| např. | například |
| NÚV | Národní ústav pro vzdělávání |
| ONIV | ostatní neinvestiční výdaje |
| PO | právnícká osoba |
| RVP | rámcový vzdělávací plán |
| s. | strana |
| ŠVP | školní vzdělávací program |
| ZV | základní vzdělání |

Seznam příloh

1. Přepis rozhovoru
2. Informovaný souhlas

Přílohy

1. Přepis rozhovoru

Ředitelka Adamcová – Rozhovor vedený 19. února ve škole, kde paní ředitelka pracuje.

Dobry den. Dekuji Vam, ze jste si na me udelala cas. Rozhovor budu s vasim souhlasem nahravat. Prepis bude anonymizovan a analyzovan pro potreby vyzkumu do me bakalarske prace. Souhlasite?

Ano, urcite. Nemyslím si, že bych vám řekla něco, co je tajné.

Tak tedy začneme. Na této škole jste ředitelkou od roku 2018? Dříve jste pracovala také jako ředitelka?

Pracovala jsem dříve jako ředitelka a rok jsem učila na základní škole.

Takže můžete srovnávat. V čem se odlišovaly?

Byla to také malotřídka. Ředitelovala jsem zde 14 let. Začala jsem vlastně, když se tvořily příspěvkové organizace a pravomoc okresu končila.

Původní škola byla sloučená s jinou nebo s mateřskou školou?

Ano, byla sloučená s mateřskou školou a na oběd jsme chodili do místního zemědělského družstva na základě sepsané smlouvy.

Jak probíhalo sloučení a jakou s tím máte zkušenost?

Byla tu starší paní, která měla dlouholetou zkušenost s řízením mateřské školy. V tom roce začaly dávat také mateřské školy jako školská zařízení, dřív to bylo odtrhnuto. A spíš to byl osobní problém než platový. To se snažili

vyrovnat ty platy. Ale její pravomoce byly menší. Měly to tam zaběhnuté, a když šla paní potom do důchodu, tak stále sledovala dění.

Pocházíte z okolí, že jste si vybrala tuto školu?

Nejsem. Dojíždím 30 km denně, tam a zpět. Na závěr mě profesní dráhy je to vzpruha, kdy jezdím autem a mám čas popřemýšlet. Jsem spokojená. Sice je toho v dnešní době na řediteli hodně. Kolega na školení, který se po 15ti letech vrátil k ředitelování na velké škole, uznává, že je toho příliš. Nesetkal se s takovou profesí, kde by musel člověk umět tolik věcí. Potom si musíte nasmlouvat lidi, aby vám někdo pomáhal. To jinak nejde. Stejně má ale za všechno odpovědnost, i když to nedělá sám.

Co vše kontroluje zřizovatel ve vaší škole?

Účetnictví kontroluje velice přísně, na každém dokladu musíme mít dva podpisy od zástupců školy. A hospodaření všeobecně. Jiné oblasti nekontroluje. Na začátku roku chodí přivítat prvňáčky a v rámci toho se podívá na výzdobu a stav vybavení, ale vyloženě kontrola to není.

Tím se dostáváme k mé další otázce. Kdo vám pomáhá při zpracovávání účetnictví nebo mezd?

Když jsem nastoupila, škola měla nasmlouvanou firmu a mzdovou účetní z města. Zřizovatel stál o to, aby byly tyto pozice obsazeny místní osobou z obce. Máme teď půl roku paní, která se na mateřské dovolené zaučuje. A sama zjišťuje, že nejde jenom o čísla, ale je třeba i administrativa. A tím pádem ta práce navyšuje a připravujeme se na to, že jí změníme smlouvu o provedení práce na úvazek.

Z jakých zdrojů financujete paní účetní?

Z ostatních zdrojů, z financí od zřizovatele. Ono se to i teď může platit z přímých nákladů, ale mám zkušenost, že je lepší hradit to z provozních nákladů. Teď je právě nová forma financování.

Ta by ale měla malotřídním školám pomoci?

Zrovna dnes paní účetní vytiskla tabulku, myslím, že se toho bojí. Je to dost rozškatulkované. Dříve to hodně kritizovali. Člověk se něco naučí a je tady zase něco nového. V tom novém financování se bude zohledňovat počet tříd, žáků, učitelů a odučených hodin. Nemyslím si, že to ale naší škole, která má výjimku, pokryje všechny náklady. Kohokoliv se zeptáte, tak nikdo z odborníků neví. Doufám, že to nedopadne, jak dálniční známky. Ale určitě se v tom objeví prvky starého financování.

Myslíte si, že je příspěvek od zřizovatele dostačující?

Zastupitelstvo se zavázalo financovat školu, ale na to nejzákladnější. Musíme si vycházet vstříc. Na takových školách jsou důležité mimoškolní aktivity. Když se pořádají karnevaly nebo jiné akce pro občany, na žádost zřizovatele. Ten by měl sepsat dohodu o provedení práce od učitele a být zaplacen od zřizovatele. Toto téma jsem navrhla na konci roku, aby zřizovatel vyčlenil část peněz pro učitele na odměny za tyto obecní aktivity. Měla jsem pocit, že o této možnosti ani neví. Ale protože jsme na dofinancování, tak to nemůžeme očekávat.

Zřizovatel chce školu určitě v obci udržet. Co jsem se dívala, na počet obyvatel má vaše škola málo žáků. Kde vidíte problém?

Je to důsledek předchozího vedení. Měli velké problémy s paní ředitelkou, která zpronevěřila spoustu peněz. Další vedení mělo spoustu problémů se zřizovatelem a hádky se projeví tím, že rodiče dali děti do města.

Jakým způsobem plánujete zviditelnit školu a nalákat zpátky děti, třeba ve spolupráci se zřizovatelem.

Teď proběhl karneval mateřské školy. Paní učitelka se zúčastnila mnoha obecních akcí. A naše specialita je zahradní slavnost, kde budou pasování předškoláci a prvňáci na čtenáře. Chceme pozvat folklórní soubory z okolí.

Z jakých zdrojů získáváte další finanční prostředky na provoz?

Místní organizace podporují školu. Máme díky nim keramický a ekologický kroužek. Ten je zdarma. Máme plně vybavenou keramickou dílnu. Zřizovatel chce plně využívat budovu, takže do tělocvičny chodí cvičit hasiči. Hraje se tam ping pong a také je tu cvičení pro ženy. To je zpoplatněno a peníze jdou škole.

Jaké další zdroje využíváte pro získávání prostředků na provoz a aktivity?

Jinak naše škola je také zapojená do dotací z MAS regionu. V rámci DŠPP jsme teď byly na školení školní zralost a zápis do prvních tříd, strategické řízení. Peněz na toto další vzdělávání z ONIVu je hrozně málo. Hodně ji využíváme i na další aktivity, protože je zdarma. Byli jsme na exkurzi v Praze, máme vyvýšené záhony v mateřské škole. Máme v plánu využít peníze z projektu Šablon, ale zatím není určeno, jako způsobem.

Ve školce máte oproti škole hodně dětí. Jak vidíte jejich pokračování na vaši školu?

Ano, ve školce máme výjimku z počtu dětí. Mysleli jsme i na dvoutřídní mateřskou školu, ale bylo by to náročné na přestavbu, nejsou zde prostory. Jedna třída by musela do školy. Zde jsou krásné prostory. Mohli bychom zde mít i čtyřtřídku. Důležitá je ale ta důvěra lidí, aby děti pokračovali. Někteří školu v obci nechtějí.

Tak doufám, že se vám bude dařit. Ještě se zeptám na rozpočet. Jakým způsobem ho sestavujete, podílí se na něm zřizovatel nebo vám dává nějaký návrh?

Určitě. Máme listinu, kde se škola a zřizovatel zavazují k dodržování určitého pořádku mezi sebou. V polovině listopadu se sejdeme, kde si řekneme, co chceme ve škole udělat. Malovat, vybavit nábytkem. A většinou se dohodneme. Mám zkušenost z většího města, kde nám zřizovatel předkládal návrh, většinou teda vyhovující našim požadavkům. Tady se musíme setkávat a handrkovat. Teda domlouváme se, zřizovatel si více hlídá finance. Vše se musí řádně zapsat a zaúčtovat.

Jakým způsobem u vás funguje školská rada?

Funguje velice dobře. Teď nám schvalovali dodatky ke ŠVP, potom nám schvalují výroční zprávy. Hlídají nás. Jsou aktivní. Chtěli bychom i více aktivní Sdružení rodičů a přátel školy. Pár rodičů pomáhá, ale nemají předsedu a formu. Mohli by potom vybírat peníze, třeba na plavání nebo na vstupné. Tyto peníze by potom mohly pomáhat třeba na škole v přírodě. Vše podle zákona samozřejmě. Školství je velice hlídané.

Jak vidíte budoucnost malých škol na vesnicích?

Myslím si, že je ale velice správně, že ty malé školy jsou na vesnicích. Bylo by to blbé, kdyby to kvůli počtu dětí zrušili. Kdyby nedali možnost zřizovateli, aby ji vytvořil. Určitě by to mělo být podporováno státem. Určitě je to tradice, a je v to v zájmu zřizovatele, aby ji na obci udržoval. Škola je součást komunity a je hodně vidět.

Jaké oblasti ve škole kontroluje zřizovatel?

Účetnictví kontroluje velice přísně, na každém dokladu musíme mít dva podpisy od zástupců školy. Jiné oblasti nekontroluje. Na začátku roku chodí přivítat prvňáčky a v rámci toho se podívá na výzdobu a stav vybavení, ale vyloženě kontrola to není.

Jakým způsobem by vám mohl zřizovatel pomoci s hospodařením?

V pozici ředitelky je to až moc únavné. Všude se ukazovat a prezentovat, do toho řídit školu, všemožné výkazy, administrativu a učit. Tento typ školy je hodně o týmové spolupráci mezi učiteli i obcí. Musíme si vyříkat i to, co se nám nelíbí. Nemyslím si, že má obec kapacitu na další úkony. Nejlepší by byly zase školské úřady. To ale není nejspíš reálné.

To bude ode mne vše. Já vám přeji hodně úspěchů s budováním školy.

2. Informovaný souhlas

Informovaný souhlas s poskytnutím rozhovoru a dalších informací pro bakalářskou práci:
Participace zřizovatele na ekonomickém řízení školy

Držitel souhlasu: Hana Rogowska, Huzová 305, Huzová. Email: rogowskahana@gmail.com

Předmět a provedení: Výzkum se zaměřuje na analýzu specifik ekonomického řízení školy a participaci zřizovatele v tomto řízení.

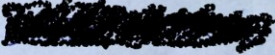
Výzkum je prováděn v rámci zpracování bakalářské práce na katedře sociologie, andragogiky a kulturní antropologie na Filozofické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci.

Výzkum bude veden formou rozhovoru. Průběh rozhovoru bude nahráván a ze zvukového záznamu bude následně pořízen doslovný přepis, který bude dále analyzován a interpretován. Zvukový záznam bude sloužit pouze pro potřebu doslovného přepisu a bude k dispozici pouze Haně Rogowské. Doslovný přepis bude důsledně anonymizován tak, aby byla zaručena anonymita a ochrana všech osob zmíněných v průběhu rozhovoru a aby nebylo možné tyto osoby na základě anonymizovaného přepisu identifikovat. Zejména budou změněna všechna jména osob a míst.

Zvukový záznam a doslovný přepis bude uchovávat Hana Rogowska u sebe. Doslovné citace částí anonymizovaného doslovného přepisu mohou být použity v závěrečné bakalářské práci.

Prohlášení:

Souhlasím s poskytnutím rozhovoru a dalších souvisejících informací. Rozumím výše uvedenému textu a souhlasím s jeho obsahem. Rozumím tomu, že obsahem rozhovoru a dalších informací mohou být i osobní a citlivé záležitosti a obtížná témata. Rozumím tomu, že nemusím odpovídat na obtížné nebo nepříjemné otázky. Rozumím tomu, že mohu úplně zrušit moji účast na výzkumu.

Jméno a příjmení: 

Datum a podpis: 19.2.2020 