

Univerzita Karlova  
Pedagogická fakulta  
Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Spolupráce mezi zřizovatelem (obcí) a vedením školy a možnost jejího zlepšení  
Cooperation between the municipal authority and school management  
and the possibility of its improvement

Tereza Wildová

Vedoucí práce: PhDr. Mgr. Vlastimil Hubert, MBA  
Studijní program: Školský management  
Studijní obor: B SMGT K

Odevzdáním této bakalářské práce na téma „Spolupráce mezi zřizovatelem (obcí) a vedením školy a možnost jejího zlepšení“ potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 11. dubna 2024

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Mgr. Vlastimilu Hubertovi, MBA. za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnoval.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce bude věnována problematice spolupráce mezi zřizovatelem (konkrétně obec) a vedením školy. Sledovány budou formy této spolupráce, její význam a možnosti jejího zlepšování. V teoretické části bude pozornost věnována aktuálním tématům souvisejícím s hlavním tématem BP, např. současnému pojetí školního managementu, roli ředitele a jeho „týmu“, roli zřizovatele a také možnostem vzájemné spolupráce mezi oběma aktéry. Empirická část bude sledovat formy konkrétní spolupráce, zároveň se pokusí odhalit, resp. navrhnout další progresivní způsoby spolupráce, které ji budou dále rozvíjet. Výzkumné šetření bude kombinovat kvalitativní a kvantitativní výzkumné metody (strukturovaný dotazník, polostrukturovaný rozhovor, případová studie). Získané výsledky budou analyzovány a kriticky diskutovány ve smyslu hlavního cíle výzkumného šetření.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

motivace učitelů a dalších zaměstnanců, rozvoj lidských zdrojů, spolupráce s rodiči, spolupráce vedení školy, zřizovatel (obec) a její role

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis will be focused on the issue of cooperation between the founder (specifically the municipality) and the school management. They will monitor forms of this cooperation, its importance, and possibilities for its improvement. In the theoretical part, attention is paid to current topics related to the main topic of BT, e.g., the current concept of school management, the role of the principal and his Team, the role of the authority, and also the possibilities of cooperation between the two involved parts. The empirical part will follow the forms and the importance of concrete cooperation at the same time, it will try to reveal, respectively, and propose other progressive ways of cooperation that will be its quality further developing. The research survey will combine qualitative and quantitative research methods (structured questionnaire, structured interview, case study.) The results obtained shall be analysed and critically discussed in terms of the main goal research survey.

## **KEYWORDS**

cooperation, development of human resources, cooperation with parents, motivation of teachers and other staff, municipal authority and its role school management,

## Obsah

Úvod.....	1
I Teoretická část.....	2
1 Současná proměna koncepce vzdělávání z pohledu řízení školy.....	2
1.1 Charakteristika proměny vzdělávání.....	2
1.2 Strategie vzdělávací politiky ČR 2030+ .....	3
2. Ředitel školy ve vztahu k manažerskému řízení.....	6
2.1 Osoba ředitele v současné škole a školských zařízení .....	6
2.2 Kvalifikační požadavky na ředitele .....	7
2.3 Role ředitele a její proměna .....	8
3 Zřizovatel jako významný partner ve vzdělávacím procesu.....	10
3.1 Zřizovatel základní školy.....	10
3.2 Role zřizovatele a jeho kompetence při řízení školských zařízení .....	11
4 Podpora profesního rozvoje učitelů a ředitelů .....	13
4.1 Národní pedagogický institut – Projekt SYPO .....	13
4.2 Ředitelská akademie .....	13
4.3 Ředitel naživo .....	14
4.4 Časopis Řízení školy.....	15
4.5 Projekt Střední článek podpory.....	16
5 Spolupráce mezi vedením školy a zřizovatelem.....	17
5.1 Smysl spolupráce .....	17
5.2 Význam spolupráce.....	17
5.3 Formy spolupráce.....	18
5.4 „Potenciální problémy“ ve spolupráci .....	19
5.5 Shrnutí – otázky k řešení.....	20
II Výzkumná část .....	21
1 Cíle zkoumání, výzkumné otázky .....	21
2 Zkoumané cílové osoby/skupiny .....	22
3 Výzkumné metody .....	24
4 Harmonogram výzkumného šetření .....	25
5 Výsledky a jejich diskuze .....	26
5.1 Dotazníkové šetření .....	26
5.2 Polostrukturované rozhovory.....	33
5.3 Podrobná analýza (tzv. case study).....	34
Shrnutí a diskuze.....	37

Závěr .....	40
Seznam použitých informačních zdrojů.....	41
Seznam příloh .....	43

## Úvod

Z pohledu současných výzev ve vzdělávání a školství se stává spolupráce mezi zřizovatelem a vedením školy klíčovým prvkem pro dosažení kvalitního vzdělávacího prostředí. S rostoucími očekáváními a novými požadavky společnosti se mění i role a povinnosti obou stran – zřizovatele (většinou obce) a ředitele školy.

Předložená bakalářská práce se zaměřuje na analýzu současného stavu spolupráce mezi zřizovatelem a vedením školy a na možnosti jejího dalšího zlepšení. V teoretické části práce jsou zkoumány aktuální trendy a proměny v oblasti vzdělávání a školství, včetně Strategie 2030+ a dalších dokumentů, které formují současnou koncepci vzdělávání. Dále se práce věnuje osobnosti ředitele školy, jeho kvalifikacím, rolím a proměně těchto rolí v kontextu nových výzev ve vzdělávání. Zvláštní pozornost je věnována úloze zřizovatele, jeho kompetencím při řízení školských zařízení a vztahům mezi zřizovatelem a školou.

Výzkumná část práce se zaměřuje na analýzu spolupráce mezi zřizovatelem (v tomto případě obcí) a vedením školy. Cílem výzkumu je zjistit, jak tato spolupráce aktuálně probíhá a identifikovat možnosti jejího zlepšení. Klíčovou otázkou je, jaké formy spolupráce existují, jaký mají význam a jak lze tuto spolupráci efektivně posílit a rozvíjet.

Výzkum využívá několik metod získávání a zpracovávání dat (kvalitativní a kvantitativní metody). Výsledky šetření jsou analyzovány a diskutovány s ohledem na hlavní cíl práce, který se zaměřuje na podobu a možnosti zlepšení spolupráce mezi zřizovatelem a vedením školy. Záměrem předložené bakalářské práce, jak již bylo uvedeno výše, je přispět k vytvoření kvalitnějšího a efektivnějšího vzdělávacího prostředí pro žáky a pedagogy.

## **I Teoretická část**

### **1 Současná proměna koncepce vzdělávání z pohledu řízení školy**

#### **1.1 Charakteristika proměny vzdělávání**

Vzdělávací proces, jeho koncepce a struktura je v historii institucionálního vzdělávání revidován a následně upravován dlouhodobě a kontinuálně. Vždy se vzhledem k rozvoji lidského vědění hledaly optimální podoby obsahu a metod vzdělávání tak, aby co nejlépe reflektovaly měnící se požadavky společnosti na institucionální vzdělávání obecně. V minulosti byl tento proces podmíněn několika aspekty, z čehož nejzásadnějšími byla kultura, technologický vývoj, ale např. také náboženství, které se v historii stalo jednou z překážek poznání a z toho vyplývajícího rozvoje vzdělávání. Na druhou stranu je ale nutné uvést, že prvními institucemi zabývající se vzdělávacím procesem byly právě náboženské organizace.

Stejně jako byla komplikovaná a mnohdy nepřehledná situace v průběhu minulých staletí, obdobně problematická je situace ohledně vnímání vzdělávání i nyní. Samozřejmě se v dnešní vyspělé civilizaci již za dosahování určité úrovně vzdělání netrestá, ale stále je vzdělání a vzdělávání v některých světových regionech pro konkrétní skupiny obyvatel zpochybňováno, opomíjeno, a ti, jež se jeho rozvoji věnují, mají situaci velmi složitou.

Průmyslová revoluce a zejména dvacáté století přineslo nový pohled na vzdělávací proces. Povinná školní docházka se stala součástí vyspělých mocností, začaly se rozvíjet moderní pedagogické teorie zaměřené na rozvoj poznání, ale i na rozvoj osobnosti jedince. Vzdělávací instituce se otevřely mnohem širší společnosti. Mimo otevření se vzdělávání jako takového, přicházeli mnozí s novými koncepty, jak pedagogický proces inovovat tak, aby co nejvíce reflektoval skutečnost, že centrem vzdělávání je rozvoj osobnosti jedince, jeho způsobů poznávání a také jeho vnitřní motivace celoživotně se učit. Jmenujme např. M. Montessori, R. Steinerja nebo C. Freineta, kteří vnímali nutnost reagovat na měnící se svět a společnost právě proměnou vzdělávacích procesů. Svými ideami, kterými napomohli modernizovat nejen již zmíněný vzdělávací proces, ale také pedagogickou vědu obecně, se zařadili po bok např. Jana Ámose Komenského či Jeana-Jacqua Rousseaua, tedy k zakladatelům moderních pedagogických teorií vznikajících v různých historických etapách.

I v dnešní době je třeba pedagogický proces dynamicky rozvíjet. Obecných kritik současného vzdělávání je celá řada, nejčastěji se jedná o určitou rigiditu jeho obsahu,



ale i metodických postupů včetně způsobů hodnocení. V zahraničí se s průběžnou inovací vzdělávání vypořádávají různými postupy, od formulování nových koncepcí až pro praktické experimentální kroky realizované přímo ve školách.

V České republice si nutnost inovovat vzdělávání uvědomujeme velmi intenzivně. Naše školní vzdělávací obsahy jsou přetížené obrovským rozsahem informací, často jsou využívané didaktické postupy neadekvátní proměně cílů vzdělávání, chybí rozvoj kompetencí v jednotlivých vzdělávacích oblastech, rozvoj osobnosti jedince je často druhořadý atd. I když je řešení dlouhodobé, již teď k němu musí být nasměrovány promyšlené kroky, zahrnující jak revizi obsahu vzdělávání, tak jeho didaktických procesů, ale i přípravu učitelů a rozvoj školského managementu. Dlouhodobá proměna vzdělávání v ČR vyústila ve zpracování tzv. Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+.

## **1.2 Strategie vzdělávací politiky ČR 2030+**

Strategie vzdělávací politiky ČR 2030+ (dále jen Strategie) je jedním z aktuálně nejrelevantnějších dokumentů upravujících směřování vzdělávacího systému v České republice. Tento dokument zpracovalo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy s rozsáhlým týmem odborníků z řad vědeckých pracovníků a pedagogů ve školách. Velmi zásadní pro přijetí této Strategie odbornou i laickou veřejností byl způsob, jakým byla veřejně diskutována. Tyto diskuze a veřejné oponentury probíhaly velmi intenzivně na odborných setkáních realizovaných napříč Českou republikou. Toto považujeme z hlediska „přijetí“ celé koncepce za velmi důležité.

Strategie je dokumentem o sto dvaceti stránkách rozděleným dle strategických cílů a linií. V první části dokumentu jsou vytyčeny hlavní cíle vzdělávacího systému 21. století. Tyto dva hlavní cíle jsou: - zaměřit vzdělávání více na získávání kompetencí potřebných pro aktivní občanský, profesní i osobní život, - snížit nerovnosti v přístupu ke kvalitnímu vzdělávání a umožnit maximální rozvoj potenciálu dětí, žáků a studentů.<sup>1</sup>

Autorské týmy si při zpracování dokumentu uvědomovaly zásadní změny, jimiž nyní jako společnost procházíme a potřebnost na ně relevantně reagovat jak proměnou koncepce, tak jejího následného uvedení do realizace ve školní praxi. Cílem dokumentu je tedy předložit společnosti kompletní inovaci dosavadního vzdělávacího systému, přípravy učitelů a managementu školy tak, aby co nejvíce refletovala požadavky na vzdělávání v dnešní době.

---

<sup>1</sup> *Strategie vzdělávací politiky 2030+*. Online. MŠMT. 2020. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategie-2030>. [cit. 2024-01-02].

Konkrétními cíli např. ve vztahu k obsahu vzdělávání je mj. omezení memorování a podpora hlubšího pochopení probíraného učiva, rozvoj gramotností či zvyšování kompetencí v konkrétních vzdělávacích oblastech.<sup>2</sup>

První cíl hovoří nejen o výše uvedených aspektech, a tedy o nutnosti kompetenčního pojetí kurikula, zapojení odborníků z praxe, provzdušnění učiva, rozvoji digitální gramotnosti nebo inovaci obsahu a způsobu vzdělávání.<sup>3</sup> Konkrétními návaznými kroky na tento cíl jsou především probíhající revize RVP pro jednotlivé stupně vzdělávání.

Druhý zmíněný cíl se koncentruje na snížení nerovností k přístupu ke vzdělávání napříč společností. „I přes významný posun spočívající v odstranění řady formálních i neformálních bariér jsou nerovnosti ve vzdělání přetrvávajícím rysem vzdělávací soustavy a současně jedním z jejích dlouhodobých problémů.“<sup>4</sup> Cíl pracuje s problémy týkajícími se regionální disparity, společným vzděláváním, individualizací výuky, pedagogickou prací školy či vnější diferenciací. Zároveň si klade za cíl podpořit žáky a studenty v tzv. zažití úspěchu při výuce, jakožto motivátorem k dalšímu vzdělávání nehledě na socio-ekonomické zázemí účastníků vzdělávacího procesu. V neposlední řadě se dokument věnuje předškolnímu vzdělávání a spolupráci s rodinou žáků a studentů, jakožto základním stavebním kamenům pro úspěšný vzdělávací proces.<sup>5</sup>

Bylo již uvedeno, že se jednotlivé strategické linie věnují proměně obsahu vzdělávání, rovnému přístupu ke vzdělávání ale i podpoře pedagogických pracovníků a celkovému zvyšování odborných kapacit. Samostatným a významným tématem je také zvyšování finančních prostředků cílených do vzdělávání a zajištění jejich stability. „Organizace a způsob vzdělávání v ČR stále odráží spíše potřeby minulosti než budoucnosti. Strategie si klade za cíl rozvíjet vzdělávací systém, který umožní žákům získat kompetence, které jsou využitelné v osobním, občanském i profesním životě.“<sup>6</sup>

Druhá strategická linie je tedy intenzivně věnována rovnému přístupu ke kvalitnímu vzdělávání, konkrétně je pozornost věnována především omezení vnější diferenciaci školství, disparitě a segregaci a case-managementu včetně mezirezortní spolupráce. Podstatou linie je umožnit všem žákům a studentům mít možnost se kvalitně vzdělávat bez ohledu na jejich

---

<sup>2</sup> Strategie vzdělávací politiky 2030+. Online. MŠMT. 2020. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategie-2030>. [cit. 2024-01-02].

<sup>3</sup> Tamtéž.

<sup>4</sup> Tamtéž.

<sup>5</sup> Tamtéž.

<sup>6</sup> Tamtéž.

socio-ekonomický původ a v souladu k Chartou lidských práv a svobod, která přislíbujie svobodu ke vzdělání každému člověku. (Mezinárodní výzkumy upozorňují na skutečnost, že právě socioekonomické a sociokulturní rozdíly jsou v ČR zásadní příčinou rozdílů v naplňování konkrétních vzdělávacích cílů.)<sup>7</sup>

Aby mohlo být docíleno prvních dvou linií, je potřeba se opřít o linii třetí, jež se zabývá podporou pedagogických pracovníků. Tato podpora se týká zejména inovace systému komplexní profesní přípravy, která je vnímána jako celoživotní proces. „Pro dosažení cílů této Strategie 2030+ je nutné, aby naše školy byly vedeny jako učící se organizace, které jsou schopny naplňovat potřeby svých žáků a komunit. A to zejména proto, aby všichni žáci měli stejný přístup ke kvalitní výuce, abychom snižovali nerovnosti v přístupu ke kvalitnímu vzdělávání a umožnili maximální rozvoj potenciálu žáků a studentů. Je potřeba, aby pedagogické týmy škol dokázaly zaměřit vzdělávání svých žáků více na získávání kompetencí potřebných pro aktivní občanský, profesní i osobní život.“<sup>8</sup> Jedním z návazných kroků byla mj. komplexní revize přípravy učitelů na fakultách připravujících učitele a její následná koncepční i strukturální proměna, která byla započata v roce 2022.

Poslední dvě linie se věnují zvýšení odborných kapacit a vzájemné kooperaci a spolupráci jednotlivých aktérů ve vzdělávacím procesu. Samostatnou a velmi zásadní otázkou je v dokumentu také otázka financování vzdělávacího procesu. „Vzdělávací systém v České republice se do roku 2017 vyznačoval trvale vysokou mírou podfinancování, a to jak z hlediska mezinárodních srovnání podílů výdajů na školství na celkovém hrubém domácím produktu (HDP) v zemích OECD, tak z pohledu srovnání celkových vládních výdajů na oblast školství či srovnání výdajů na žáka či studenta.“<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Strategie vzdělávací politiky 2030+. Online. MŠMT. 2020. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategie-2030>. [cit. 2024-01-02].

<sup>8</sup> Tamtéž.

<sup>9</sup> Tamtéž.

## 2. Ředitel školy ve vztahu k manažerskému řízení

### 2.1 Osoba ředitele v současné škole a školských zařízeních

Ředitel je nejvyšším článkem každé instituce a jinak tomu není ani v případě školy a školských zařízení, které jsou ředitelem vedeny. Školský zákon o pozici ředitele mluví velmi formálně. „Ředitel školské právnické osoby zřízené jinou právnickou osobou nebo fyzickou osobou podle § 124 odst. 2 písm. b) předkládá radě návrh rozpočtu školské právnické osoby a jeho změn, návrh střednědobého výhledu jejího financování a návrh roční účetní závěrky, předkládá radě návrh vnitřního mzdového předpisu a organizačního řádu školské právnické osoby, předkládá radě návrhy změn zřizovací listiny, po jejich projednání radou je předává zřizovateli, předkládá radě ke schválení návrhy právních úkonů, k nimž se v souladu s § 132 odst. 2 vyžaduje předchozí souhlas rady, se účastní jednání rady s hlasem poradním.“<sup>10</sup>

Osoba ředitele školy je tedy dle legislativního ukotvení významná, jednak pro fungování školy jako vzdělávací instituce, tak i jako organizace obecné. Situace ředitele je komplikovaná především z důvodu širé oblasti, kterou musí řešit. Jedná se zejména o pedagogické vedení, vlastní výuku, kontrolní činnost, personalistiku, finance školy, právní zajištění, provoz školy, tvorbu ŠVP či komunikaci s partnery.<sup>11</sup> Je proto zřejmé, že práce ředitele je opravdu velmi náročná, a proto jsou pro tuto funkci zákonem stanovené kvalifikační požadavky, které budou podrobněji zmíněné v další podkapitole.<sup>12</sup>

Obecně lze ale říci, že ředitel je „pomyslnou hlavou“ školy, jeho práce nespočívá pouze v zajištění provozních záležitostí, ale také svou osobností spoluvytváří klima školy, které má zásadní vliv na chod celé instituce i vzdělávací proces jeho žáků/studentů. V případě, že ředitel školy nevede školu progresivním směrem, dá se předpokládat, že se toto odrazí na vzdělávacím procesu každého žáka/studenta dané instituce, i když s nimi nepřijde do styku. Role ředitele je v naší republice často podceňovaná především tím, že se jí přisuzuje pouze naplnění úkolů, které řediteli nařizuje zákon či kterými je pověřen zřizovatelem. Role ředitele je ale podstatně širší. Ředitel je ve škole manager (provozní, finanční, krizový), pedagog, psycholog, mediátor a při jisté dávce nadnesení také kněz.<sup>13</sup> Z pozice osobnostního a profesního rozvoje by měl být ředitel vnímán jako leader zaměstnanců školy, měl by být vzorem a přirozenou autoritou.

---

<sup>10</sup> Školský zákon 561/2004 Sb. Online. Zákony.centrum.cz. 2015. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/skolsky-zakon/cast-12-paragraf-131>. [cit. 2024-01-03].

<sup>11</sup> TROJAN, Václav. *Ředitel školy: uvažování o vyvažování života ředitelů škol*. Řízení školy (Wolters Kluwer). Praha: Wolters Kluwer, 2021. ISBN 978-80-7676-009-7. (strana 15)

<sup>12</sup> Tamtéž.

<sup>13</sup> Tamtéž.

## 2.2 Kvalifikační požadavky na ředitele

„Ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 3 a získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce a) 3 roky pro ředitele mateřské školy, b) 4 roky pro ředitele základní školy, základní umělecké školy a školských zařízení s výjimkou školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a středisek výchovné péče, c) 5 let pro ředitele střední školy, jazykové školy, konzervatoře, vyšší odborné školy a školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a středisek výchovné péče.“<sup>14</sup>

Zásadní je z hlediska výkonu vedoucí pozice pedagogická kvalifikace a zkušenost s pedagogickou činností. Tu zákon stanovuje následovně: „Ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 3 a získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce a) 3 roky pro ředitele mateřské školy, b) 4 roky pro ředitele základní školy, základní umělecké školy a školských zařízení s výjimkou školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a středisek výchovné péče, c) 5 let pro ředitele střední školy, jazykové školy, konzervatoře, vyšší odborné školy a školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a středisek výchovné péče.“<sup>15</sup>

Zkušenost s pedagogickou činností však není jediným požadavkem pro funkci ředitele školy. Dle zákona musí ředitel disponovat svéprávností, dostatečnou znalostí českého jazyka, bezúhonností a zdravotní způsobilostí. Samozřejmostí je jeho kvalifikovanost pro pedagogickou činnost, ale i funkci ředitele školy. Výběr ředitele školy je podmíněn konkurzním řízením, které organizuje zřizovatel školy. Takový konkurz probíhá v případě, že je místo uvolněné, dále pak každých šest let v době obsazenosti místa ředitele, pokud je to v zřizovatelově vůli. Konkurz musí zřizovatel vyhlásit také, pokud to požaduje Česká školní inspekce v návaznosti na kontrolu, která ve škole proběhla.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Zákon č. 563/2004 Sb. Online. Zákony pro lidi. 2005. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-563#>. [cit. 2023-01-04].

<sup>15</sup> Tamtéž.

<sup>16</sup> Tamtéž.

## 2.3 Role ředitele a její proměna

Role ředitele se v průběhu staletí proměňovala, stejně jako se proměňoval vzdělávací systém. Již v době Rakouska-Uherska ředitel disponoval zásadní funkcí ve státním úřednickém aparátů. Jinak tomu nebylo ani po vzniku samostatného Československa. „Po roce 1918 došlo k dílčí změně, nicméně i nadále velké procento z pracovních povinností ředitele (správce) školy tvořily administrativní práce.“<sup>17</sup>

Postupně během druhé světové války a následně komunistické totality se role ředitele opět vyvíjela, a to především v souladu se státním režimem. Tedy např. ředitel do roku 1989 musel být pohodlný režimu, nesmělo se jednat o osobu „nepřátelskou“ vůči státnímu zřízení a ředitel musel vést školu v souladu s politikou Komunistické strany Československa.

Po roce 1989 se podmínky změnily zásadně. Politické i jiné přesvědčení se již nestalo hlavním kritériem pro výběr ředitele. Přejít na právní subjektivitu dal ředitelům do rukou řadu práv a povinností pro optimální řízení školy – např. výběr pedagogických i nepedagogických pracovníků a zodpovědnost za ekonomické řízení školy. Zároveň však byla celkově rozšířena zodpovědnost ředitele, a to nejen za kvalitu vzdělávacího procesu, ale také za provoz a ekonomiku školy. Toto vše zásadně proměnilo i požadavky na osobnost ředitele. Podrobně se tomuto věnujeme také v části 2.1, zde jen citujeme zákon a shrnujeme:

„Ředitel školy jako pedagogický zaměstnanec je osoba, která je nejdůležitějším školským managerem a vykonává státní správu na prvním stupni řízení soustavy škol a školských zařízení. Ředitel školy odpovídá komplexně za celý management školy a v souladu s platnou školskou legislativou zabezpečuje plnění funkcí školy. Při výkonu funkce ředitele školy v současnosti plní dvojí poslání: je školským manažerem a současně pedagogickým zaměstnancem, který vyučuje.“<sup>18</sup>

Celkově lze tedy shrnout, že ředitel je osobou, která významně ovlivňuje rozvoj a kvalitu vzdělávacího procesu, chod školy, spolupráci s rodiči, zřizovatelem, ale také s dalšími aktéry a partnery. Ředitel významně ovlivňuje atmosféru ve škole a její další koncepční směřování. V poslední době se jeho působení posunuje z role manažerské k nově formulované a již zmiňované roli leadera pedagogického i nepedagogického týmu školy. Právě role leadershipu je zásadní pro podporu a další osobnostní rozvoj pedagogů i ostatních zaměstnanců školy. V souvislosti s proměnou role ředitele se hledají cesty, jak ředitelům v jejich náročném

---

<sup>17</sup> TROJAN, Václav. *Ředitel školy: uvažování o vyvažování života ředitelů škol*. Řízení školy (Wolters Kluwer). Praha: Wolters Kluwer, 2021. ISBN 978-80-7676-009-7.

<sup>18</sup> Tamtéž.

práci pomoci. Kromě nabídky kurzů a ucelených programů pro podporu práce ředitele a rozvoje jeho profesních kompetencí se nově otevřela možnost institucionální podpory formou tzv. Středního článku regionálně zřízeného. (Této problematice se budeme věnovat v další části práce.)

### 3 Zřizovatel jako významný partner ve vzdělávacím procesu

#### 3.1 Zřizovatel základní školy

Zřizovatelé základních škol jsou jasně stanoveni Školským zákonem. „Zřizovatelem školské právnické osoby může být a) ministerstvo, kraj, obec nebo svazek obcí, b) jiná právnická osoba nebo fyzická osoba.“<sup>19</sup> V rámci této podkapitoly je tedy vhodné držet se zákonem stanovených tezí.

Zřizovatelů základních škol je několik, dělí se zejména na veřejné a neveřejné. Mezi veřejné se řadí obec, svazek obcí, kraj a ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, obrany, vnitra, zahraničních věcí a práce a sociálních věcí. „Ministerstvo obrany, Ministerstvo vnitra, Ministerstvo spravedlnosti a Ministerstvo práce a sociálních věcí zřizuje školy a školská zařízení jako organizační složky státu nebo jako jejich součásti. Ministerstvo zahraničních věcí zřizuje školy při diplomatické misi nebo konzulárním úřadu České republiky jako součást těchto úřadů. Ministerstva a ostatní organizační složky státu plní funkci zřizovatelů škol a školských zařízení jménem státu.“<sup>20</sup> Ministerstva tedy v rámci zřizování škol a školských zařízení působí pod hlavičkou státu, jsou orgány, které stát pověří spravováním škol a školských zařízení.

„Registrované církve a náboženské společnosti, kterým bylo přiznáno oprávnění k výkonu zvláštního práva zřizovat církevní školy, ostatní právnické osoby nebo fyzické osoby zřizují školy a školská zařízení jako školské právnické osoby nebo jako právnické osoby podle zvláštních právních předpisů, jejichž předmětem činnosti je poskytování vzdělávání nebo školských služeb podle tohoto zákona, a to i v případě, že převažujícím předmětem činnosti takové právnické osoby je podnikání podle zvláštních právních předpisů. Školu nebo školské zařízení může podle věty první zřídit také několik právnických nebo fyzických osob společně. Právnická osoba a organizační složka státu nebo její součást může vykonávat činnost školy nebo školského zařízení, školy a školského zařízení, nebo i více škol nebo školských zařízení.“<sup>21</sup>

Z citací zákona je zřejmé, že problematika zřizování a tedy i zřizovatelů škol je relativně rozsáhlá a to z pohledu nejen obecných zodpovědností, ale i konkrétního zajištění

---

<sup>19</sup> Zákon č. 563/2004 Sb. Online. Zákony pro lidi. 2005. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-563#>. [cit. 2023-01-04].

<sup>20</sup> Tamtéž.

<sup>21</sup> Tamtéž.



chodu škol, výběru ředitelů, pedagogů a dalších zaměstnanců včetně realizace vzdělávacího programu (rámcového i školního).

### **3.2 Role zřizovatele a jeho kompetence při řízení školských zařízení**

Role zřizovatele a jeho kompetence, v našem případě základní školy, spočívají ve stanovených právech a povinnostech obsažených ve Školském zákoně. Pro účely bakalářské práce je vhodné si připomenout alespoň ty, které s naší prací úzce souvisí: „Provádí hodnocení školy a školského zařízení na základě kritérií, která předem zveřejní.“<sup>22</sup> Je tedy orgánem, který dohlíží a kontroluje správný chod zmíněné instituce.

Příklad šíře kompetencí, jež zřizovatel zabezpečuje, je naznačen např. v následujícím odstavci: „Zřizovatel školy může povolit výjimku z nejnižšího počtu dětí, žáků a studentů stanoveného tímto zákonem a prováděcím právním předpisem za předpokladu, že uhradí zvýšené výdaje na vzdělávací činnost školy, a to nad výši stanovenou podle § 161 až 162. Zřizovatel školy může povolit výjimku z nejvyššího počtu dětí, žáků a studentů stanoveného prováděcím právním předpisem do počtu 4 dětí, žáků a studentů za předpokladu, že toto zvýšení počtu není na újmu kvalitě vzdělávací činnosti školy a jsou splněny podmínky bezpečnosti a ochrany zdraví.“<sup>23</sup> Zřizovatel školy je tedy oprávněn organizovat i samotný průběh vzdělávacího systému.

Zřizovatel dále může poskytnou větší objem financí na provoz školy či konkrétní stavební, ale i vzdělávací aktivity, může se účastnit řízení, které je vedené ve věci rejstříku škol. Zřizovatel také odvolává a jmenuje vedení školy či řeší veškeré formální i organizační záležitosti týkající se České školní inspekce či školní rady. Je tedy zjevné, že zřizovatel je pro vedení školy jedním z hlavních partnerů a zásadním orgánem pro chod celé instituce. I z tohoto důvodu je zřejmé, že kvalitní spolupráce mezi ředitelem a zřizovatelem školy je více než očekávaná.

Zřizovatel „zřizuje školy, ruší školy a zajišťuje podmínky uskutečňování vzdělávání ve školách a školských zařízeních na svém území.“<sup>24</sup> Postavení zřizovatele školy je tedy pro existenci samotné školy a její chod naprosto základní. Pro kvalitní rozvoj a chod školy je nezbytné jasné rozdělení si kompetencí mezi zřizovatelem a ředitelem školy. Z uvedené

---

<sup>22</sup> *Zřizovatel školy a školského zařízení*. Online. Vzdělávací služby. Dostupné z: <https://www.vzdelavacisluzby.cz/dokumenty/poradenstvi-pro-vedouci-pracovniky-ve-skolstvi/1017286.pdf>. [cit. 2024-01-06].

<sup>23</sup> *Zákon č. 563/2004 Sb.* Online. Zákony pro lidi. 2005. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-563#>. [cit. 2023-01-04].

<sup>24</sup> *Zřizovatel školy a školského zařízení*. Online. Vzdělávací služby. Dostupné z: <https://www.vzdelavacisluzby.cz/dokumenty/poradenstvi-pro-vedouci-pracovniky-ve-skolstvi/1017286.pdf>. [cit. 2024-01-06].

citace je patrné, že ne vždy jsou v praxi role jasně vymezené, což může vést k organizačním, strukturálním, ale i koncepčním problémům.

„Stále narážíme na legislativní nevyjasněnost, respektive legislativní vakuum. Školský zákon na jednu stranu jednoznačně určuje, co může ředitel a za co je zodpovědný. Je dané, že za pedagogické penzum ručí ředitel. Ale koncepčně má školství vést zřizovatel, takže je logické, že tyto dvě kompetence na sebe naráží a může docházet k třenicím. K těm nakonec bohužel příliš nedochází, protože zřizovatelé se stáhli do role správce budovy, takže svítí, topí, a tím to pro něj končí. Pokud škola nemá problémy, ředitel ustojí nároky rodičů a ti nechodí bouchat na vrata radnice, všichni jsou spokojení. Byť škola mentálně zamrzla v osmdesátých letech, nic se tam neděje a pedagogicky to může být velmi neefektivní.“<sup>25</sup>

Je tedy zřejmé, že ačkoliv zákon poměrně rigidně upravuje práva a povinnosti zřizovatele školy, v praxi je řízení škol a školských zařízení zásadně podmíněno dobrou spoluprací mezi zřizovatelem a vedením školy. A opět, k této spolupráci by měl zásadně přispět i nově zřizovaný Střední článek. V návaznosti na potřebu zjistit, zda taková spolupráce probíhá a jak je efektivní, vznikl motiv pro kvantitativní a kvalitativní výzkum, jež je zpracován v druhé části bakalářské práce.

---

<sup>25</sup> *Za co ručí zřizovatelé aneb nebojte se zapojit.* Online. Zapojmevsechny.cz. 2022. Dostupné z: <https://zapojmevsechny.cz/clanek/za-co-ruci-zrizovatele-aneb-nebojte-se-zapojit>. [cit. 2024-01-06].

## 4 Podpora profesního rozvoje učitelů a ředitelů

Pro ředitele škol v dnešní době existuje řada projektů a ucelených programů, ve kterých mohou rozvíjet své profesní kompetence. Tyto projekty jsou tvořeny veřejnými i soukromými subjekty a jsou hojně využívány nejen pro získání dalších odborných kompetencí, ale také pro sdílení příkladů dobré praxe. V posledních letech se změnily i formy, jakými vzdělávací procesy probíhají, a není výjimkou, že setkání či přednášky probíhají online či hybridní formou. Programy jsou tedy koncipovány tak, aby byly dostupné co největšímu spektru ředitelů bez ohledu na jejich lokalitu a časové možnosti.

### 4.1 Národní pedagogický institut – Projekt SYPO

Prvním z projektů, jemuž je věnována v bakalářské práci pozornost, je projekt Systém podpory profesního rozvoje učitelů a ředitelů (SYPO), který garantoval Národní pedagogický institut a spolupracoval v něm s odborníky z fakult připravujících učitele a odborníky/ředitele škol. „SYPO připravuje profesní podporu vytvořenou na míru potřebám a požadavkům samotných ředitelů a zaměřuje se na profesní rozvoj členů vedení škol, sebeřízení, pozitivní lídrovství, věnuje se práci s Modelem systému podpory vedení škol.”<sup>26</sup>

Toto vzdělávání se neomezovalo pouze na přednášky a osvojování si teoretických znalostí. Součástí programu byly i konzultace, workshopy, benchlearning, online podpora či účast na odborných konferencích.<sup>27</sup>

„Hlavním cílem projektu je vytvoření, ověření a implementace systému ucelené modulární podpory, která přispívá ke zvyšování profesního rozvoje jednak vedoucích pracovníků v oblasti pedagogického řízení škol, jednak učitelů v oblasti oborových didaktik, a to prostřednictvím profesních společenství využívajících širokého spektra forem kolegiální podpory a DVPP s definovanými kritérii kvality.“<sup>28</sup> Tento projekt byl odbornou veřejností vysoce hodnocen, a to nejen pro jeho široký tematický záběr, ale také z důvodu inspirativní spolupráce všech zaangażovaných stakeholderů. Projekt SYPO trval pět let, od roku 2018 do roku 2023.

### 4.2 Ředitelská akademie

Jednou z možností, jak ředitelé mohou zlepšit své manažerské dovednosti a zároveň upevnit teoretické vědomosti nabyté během vysokoškolského odborného studia je Ředitelská

---

<sup>26</sup> *Profesní podpora a vzdělávání*. Online. Projekt SYPO – NPI. Dostupné z: <https://www.projektsypo.cz/profesni-podpora-a-vzdelavani.html>. [cit. 2024-01-10].

<sup>27</sup> Tamtéž.

<sup>28</sup> *O nás*. Online. Projekt SYPO – NPI. Dostupné z: <https://www.projektsypo.cz/o-nas/faq.htm> lcit. 2024-01-10].

akademie. Zakladatelem Ředitelské akademie je dr. Václav Trojan, dlouholetý pedagog a vedoucí Centra školského managementu na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy. Sám o sobě uvádí, že ...“ je autorem řady vzdělávacích programů a koncepcí. Dlouhodobě spolupracuje s ČŠI, NPI a řadou vzdělavatelů DVPP, je odborným garantem několika projektů MAP. Svoje zkušenosti a poznatky často předává na konferencích, má na svém kontě několik knížek, kromě toho má bohatou publikační činnost nejen odbornou, ale také popularizační s cílem propagovat hodnotu ředitelské práce široké veřejnosti a podporovat ředitele škol.”<sup>29</sup>

Spolu s týmem zkušených lektorů pomáhá prohlubovat již dříve získané schopnosti ředitelů a pokouší se na ně dále navazovat. Jak na svém webu uvádí: “Víme, co naši ředitelé potřebují. Umíme spojit teorii s praxí, stejně jako spojovat odlišnosti. Nikdo není lepší, máme čitelnou a související profesní historii. Známe kontext i konkrétní situace. Používáme stejný slovník, rozumíme si. Chodili jsme ve stejných botách, nabízíme osobní zkušenosti. Ředitelé o nás vědí, máme jejich důvěru a podporu. Jsme kontinuální a čitelní. Stát některé naše názory přijal ve strategických dokumentech. Vymýšlíme, komentujeme, navrhuje řešení i přímo realizujeme.”<sup>30</sup> Nelze tedy upřít Ředitelské akademii značnou ambicióznost a sebevědomí, které je však využito k vysoce potřebné činnosti.

### 4.3 Ředitel naživo

Další možností, při které mohou ředitelé škol čerpat zkušenosti a doplňovat a prohlubovat si své znalosti a profesní kompetence jsou aktivity v rámci platformy Ředitel naživo. “Ředitel naživo je nezisková organizace s týmem expertů, která usiluje o modernizaci českého vzdělávání. Vyvinuli jsme a otestovali nové programy pro učitele a ředitele škol, které výrazně zlepšují učení dětí ve školách. Naším know-how se snažíme obohatit a proměnit veřejný vzdělávací systém.”<sup>31</sup>

Druhým subjektem, jež se podílí na chodu instituce Ředitel naživo je NPI “NPI ČR je klíčovým aktérem v dlouhodobém poskytování podpory vedoucím pracovníkům ve školství. Proto Ředitel naživo a NPI ČR spojují síly v posilování odborných kapacit kolegů, kteří vzdělávají a podporují lidi ve vedení škol tak, aby se stávali skutečnými pedagogickými lídry.”<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> O nás. Online. Projekt SYPO – NPI. Dostupné z: <https://www.projektsypo.cz/o-nas/faq.htm> [cit. 2024-01-10]

<sup>30</sup> O nás. Online. Ředitelská akademie. Dostupné z: <https://reditelskaakademie.cz/o-nas/>. [cit. 2024-01-12].

<sup>31</sup> Ředitel naživo. Online. Dostupné z: <https://www.reditelnazivo.cz>. [cit. 2024-01-12].

<sup>32</sup> Tamtéž.

Podmínkou účasti v programu je uhrazení stanovené finanční částky, přičemž organizátoři uvádí způsob, jak je možné získat podporu na účast v programu v rámci rozpočtu školy. Nabízí se otázka, zda by samotní zřizovatelé neměli být těmi, kteří budou iniciovat (finančně podporovat) další vzdělávání ředitelů a ředitelé nebudou muset složitě hledat finanční prostředky. Na druhou stranu je fakt, že Ředitel naživo i další platformy jsou soukromé, a tedy stát jejich aktivity nehradí. Jak sami uvádí, jejich cílem je rozvíjet profesní kompetence, inovovat způsob vedení škol a tím prosazovat systémové změny ve vzdělávacím systému.<sup>33</sup>

#### 4.4 Časopis Řízení školy

Ředitelé se mohou vzdělávat mnoha způsoby, mimo platform typu Ředitel naživo, Ředitelská akademie, výstupy projektu SYPO či řady regionálních projektů se mohou věnovat také individuálnímu samostudiu ve formě četby odborných textů. Platformou pro takový typ vzdělávání je např. časopis Řízení školy, který se věnuje zejména aspektům ředitelské praxe spojené s legislativní úpravou a praktickým otázkám týkajícím se řízení školy. “Odborný měsíčník se zabývá problémy, se kterými se ředitelé škol ve své práci skutečně setkávají; články jsou zpracovány čtivou formou a jsou doplněny příklady z praxe; všechny texty jsou v souladu s platnými legislativními normami. Kvalitu a přesnost příspěvků zaručují autoři článků, kterými jsou fundovaní odborníci z odborných vysokých škol, ministerstev, úřadů a dalších institucí.”<sup>34</sup>

Tento časopis vychází jednou měsíčně a za mnoho let svého působení si získal značnou popularitu. Příspěvatelé jsou odborníci zabývající se školským managementem, ale i ředitelé, kteří se dělí o své zkušenosti nabyté dlouholetou praxí. Mimo tištěného formátu existuje také v elektronické formě, což je efektivní možnost, jak se mohou ředitelé k tématům vracet, či vyhledávat text dle jejich požadovaného tématu. Součástí jsou i přístupy k relevantním “dokumentům ze všech oblastí souvisejících s řízením a vedením školy (např. ekonomické a pracovněprávní vztahy školy, zajištění BOZP, informace o všech vnitřních předpisech a směrnicích včetně vzorů, o výběrových řízeních, povinné dokumentaci, správním řízení a mnoho dalších důležitých informací).”<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> *Vize organizace*. Online. Ředitel naživo. Dostupné z: <https://www.reditelnazivo.cz/o-nas#vizeorganizace..> [cit. 2024-01-13].

<sup>34</sup> *Řízení školy*. Online. Sagit. Dostupné z: <https://www.sagit.cz/info/rizeni-skoly>. [cit. 2024-01-13].

<sup>35</sup> Tamtéž.

## 4.5 Projekt Střední článek podpory

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy zahájilo v roce 2021 tzv. pilotní projekt Středního článku podpory, kterým se pokoušel ve vybraných lokalitách dva roky vytvářet úzkou kooperaci v oblasti řízení školy. „Střední článek se má stát podpůrným a koordinačním nástrojem a tzv. „prvním místem podpory“ pro jednotlivé školy. Nabízí školám portfolio podpůrných služeb odpovídající jejich aktuálním konkrétním potřebám. Zprostředkovává jim podporu v oblasti pedagogického leadershipu, řízení pedagogického procesu a zvyšování kvality vzdělávání, a to především od NPI ČR, ČŠI, krajských poskytovatelů DVPP, systémových projektů zaměřených na tyto oblasti, ale i od dalších významných a osvědčených aktérů v oblasti vzdělávání, kteří dosahují vysoké profesní úrovně.“<sup>36</sup>

Střední článek má napomoci ředitelům škol zejména s legislativními, ekonomickými a správními otázkami řízení škol a školských zařízení. Jeho snahou je pomoci vedením škol posunout se a udržet tempo s dynamickým rozvojem nových technologií, aktuálním děním, ale i třeba s mnohdy vysilující byrokratickou zátěží, jež je na vedení škol kladena.

Pilotáž probíhala v Karlovarském kraji, konkrétně ve Svitavách a Semilech, kde působily týmy přímo vedené příslušným odborem na Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy. „Pilotáž na MŠMT řídí odbor vzdělávací politiky, konkrétně oddělení podpory škol, které metodicky vede jednotlivé regionální týmy a koordinuje jejich aktivity. Zároveň zajišťuje centrální metodickou podporu prostřednictvím on-line nástrojů a sdílení zkušeností z jednotlivých týmů.“<sup>37</sup> V září 2023 byla pilotáž ukončena a vyhodnocena a projekt byl oficiálně zahájen. Trvání projektu je naplánováno do roku 2029.

---

<sup>36</sup> *Pilotáž středního článku podpory*. Online. Edu. Dostupné z: <https://www.edu.cz/podpora-skol/stredni-clanek-podpory/>. [cit. 2024-01-13].

<sup>37</sup> Tamtéž.

## 5 Spolupráce mezi vedením školy a zřizovatelem

### 5.1 Smysl spolupráce

Spolupráce mezi vedením školy, potažmo ředitelem a zřizovatelem je klíčová pro úspěšné fungování školy či školského zařízení. Tato spolupráce má několik dimenzí, ale všechny jsou základní pro bezproblémový chod školy. V první řadě by zřizovatel měl podporovat samotné fungování školy. Mezi vedením školy a zřizovatelem by měla existovat synergie, ve které zřizovatel pomáhá škole s organizační a ekonomickou podporou a vedení školy zabezpečuje kvalitní a efektivní chod instituce a zabezpečuje kvalitu pedagogického procesu.<sup>38</sup>

Zřizovatel má za úkol evaluovat chod školy, a tedy kontrolovat kvalitu vzdělávacího procesu, jež zabezpečuje vedení školy a pedagogický tým. Smyslem této pomoci je hledat a pojmenovávat nedostatky v chodu školy (ale i příklady dobré praxe) a nasměrovat vedení školy správným směrem. Cílem, jež by evaluace měla přinést, je mimo zkvalitnění vzdělávacího procesu také udržení či zvýšení prestiže a zachování „dobrého jména“ celé instituce a zřizovatele. Kvalita školy totiž není pouze dílem vedení školy, ale kvalitní škola je také odrazem kvalitní spolupráce mezi zřizovatelem a vedením školy.<sup>39</sup>

Zřizovatel mimo kontrolu efektivity zabezpečuje také transparentnost chodu školy, což také napomáhá řešení případných sporů s jinými orgány v pedagogickém procesu. Podílí se i na tvorbě a udržení klimatu ve škole a napomáhá škole zvyšovat kvalitu vzdělávání. Spolupráce mezi zřizovatelem a vedením školy je tedy smysluplná a je zásadní pro udržení chodu vzdělávací instituce.<sup>40</sup>

### 5.2 Význam spolupráce

Význam spolupráce mezi zřizovatelem a vedením školy má několik úhlů. Bez kvalitní spolupráce mezi oběma orgány by nemohl být zajištěn efektivní chod vzdělávací instituce. Zřizovatel je orgán, který poskytuje škole finance, a bez komunikace a spolupráce by tyto finance nemohly být adekvátně nastaveny pro potřeby školy.

Jak již bylo uvedeno v části týkající se smyslu spolupráce, zřizovatel dohlíží na evaluační proces, který v některých případech může i sám provádět. V případě,

---

<sup>38</sup> NPI ČR. *Za co ručí zřizovatelé aneb nebojte se zapojit*. Online. 2022. Dostupné

z: <https://zapojmevsechny.cz/clanek/za-co-ruci-zrizovatele-aneb-nebojte-se-zapojit>. [cit. 2024-01-20].

<sup>39</sup> EVROPSKÁ KOMISE. *Zajišťování kvality v předškolním a školním vzdělávání*. Online. 2024. Dostupné

z: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/cs/national-education-systems/czechia/zajistovani-kvality-v-predskolnim-skolnim-vzdelavani>. [cit. 2024-01-21].

<sup>40</sup> Tamtéž.

že by neprobíhala žádná kontrola, vedení by mohlo působit netransparentně, a tím poškodit dobré jméno školy a jejího zřizovatele. Zároveň by také mohlo ohrozit samotný chod školy, na kterém jsou závislí nejen jeho zaměstnanci, ale také žáci a studenti.

Zřizovatel je povinen zabezpečit legalitu jednání vzdělávací instituce. Pokud škola nebude fungovat v souladu se zákony a zákonnými nařízeními, odpovědnost ponese nejen škola, ale v určitých případech i její zřizovatel, pokud včas nezasáhl. Zřizovatel je také klíčovým partnerem v případě, že škola potřebuje zajistit úpravu objektu, opravu, pořízení majetku nebo plánování obdobných aktivit.<sup>41</sup>

Na druhou stranu ředitel je povinen vést školu v souladu s vizí a plánem zřizovatele školy a odpovídá před zřizovatelem za chod vzdělávací instituce. Je tedy zřejmé, že pokud bude vztah mezi oběma subjekty kvalitní, všechna práva a povinnosti obou stran budou jednodušeji naplněny.<sup>42</sup>

### 5.3 Formy spolupráce

Formy spolupráce mezi zřizovatelem a vedením školy se odvíjejí od kvality vztahu obou subjektů. Jedná se tedy vlastně o činnosti, ve kterých oba orgány kooperují. Množství jednotlivých aktivit, ve kterých může probíhat spolupráce, je nesčetné množství. Zejména ale lze hovořit o několika okruzích. Těmi jsou komunikace, priority školy, rozpočet a finance, konflikty a rozvoj. Spolupráce v oblasti komunikace a setkávání do jisté míry překrývá všechny ostatní oblasti, protože v případě efektivní komunikace je možné konzultovat či spolurozhodovat v mnoha oblastech. Je nutné, aby se oba orgány pravidelně setkávaly a vyměňovaly si informace a poznatky související s chodem instituce. Zejména informace ze strany vedení školy jsou základní pro zřizovatelův vhled do fungování školy.<sup>43</sup>

Zřizovatel s ředitelem vytyčuje obecné priority školy, směřování a rozvoj. V případě, že by byly priority obou subjektů rozličné, nebylo by možné správně řídit chod školy. Zřizovatel s vedením školy nastavuje rozpočet, investice a alokování finančních prostředků

---

<sup>41</sup> NPI ČR. *Právní vztahy mezi zřizovateli a školami*. Online. 2020. Dostupné z: <http://www.inkluzevpraxi.cz/kategorie-verejna-sprava/2032-jake-jsou-pravni-vztahy-mezi-organy-statni-spravy-a-samospravy-jako-zrizovateli-a-skolami-a-skolskymi-zarizenimi>. [cit. 2024-01-20].

<sup>42</sup> Tamtéž.

<sup>43</sup> VZDĚLÁVACÍ SLUŽBY. *Zřizovatel školy a školského zařízení*. Online. Dostupné z: <https://www.vzdelavacisluzby.cz/dokumenty/poradenstvi-pro-vedouci-pracovniky-ve-skolstvi/1017286.pdf>. [cit. 2024-01-20].



školy. Tato forma spolupráce je klíčová pro získání dostatečných finančních prostředků pro fungování vzdělávací instituce.<sup>44</sup>

Dále spolu reagují na případné krize a společně vytvářejí krizové scénáře a zřizovatel je oporou vedení školy pro rychlé vyřešení nenadálé situace. Zároveň se účastní krizových jednání a napomáhá řešit konflikty, které mohou nastat. Jak již bylo uvedeno, spolupráce nabývá variabilních forem, vždy ale bude podléhat přístupu obou subjektů a jejich snaze komunikovat a najít společné řešení.<sup>45</sup>

#### **5.4 „Potenciální problémy“ ve spolupráci**

Ačkoliv výše jsme hovořili o nutnosti kooperace mezi zřizovatelem a vedením školy, v realitě existuje i řada problematických aspektů, se kterými se oba aktéři musejí vypořádat. Do vztahu vedení školy a zřizovatele se totiž neodráží pouze veškeré předpisy, zákony a ekonomické záležitosti, na jejich vztah doléhají také osobnostní rysy představitelů obou orgánů, jejich komunikační, manažerské a vyjednávací dovednosti a v neposlední řadě sympatie či antipatie mezi danými představiteli.

Potenciálním problémem je rozličné vnímání směřování vzdělávací instituce. Názor ředitele na chod školy nebo její rozvoj se přirozeně může lišit od názoru zřizovatele a je na obou, aby našli kompromis mezi jejich úhlem pohledu. Pokud spolu totiž nesdílí stejné vize a nevnímají budoucnost vzdělávací instituce stejně, velmi pravděpodobně bude vztah obsahovat větší či menší konflikty.<sup>46</sup>

Dále se do jejich vztahu může promítnout schopnost komunikace, pokud bude komunikace zaostávat, lze předpokládat, že se toto odrazí v nárůstu konfliktů mezi oběma aktéry. Pokud škola jedná vůči zřizovateli nekompetentně a netransparentně, může situace eskalovat až ve výměnu vedení školy. Je více než potřebné, aby obě instituce byly schopné kvalitně spolupracovat a podílet se spolu na rozvoji školy. Musí spolu dohlížet na dodržování legislativy, finančním pořádku či správném alokování finančních prostředků. Pro spolupráci je také důležité jasně si rozdělit role. Čím dříve jsou jasně rozděleny pravomoci, tím se vyskytuje menší prostor pro možné konflikty. V poslední řadě je nutné, aby oba orgány

---

<sup>44</sup> VZDĚLÁVACÍ SLUŽBY. *Zřizovatel školy a školského zařízení*. Online. Dostupné z: <https://www.vzdelavacisluzby.cz/dokumenty/poradenstvi-pro-vedouci-pracovniky-ve-skolstvi/1017286.pdf>. [cit. 2024-01-20].

<sup>45</sup> NPI ČR. *Právní vztahy mezi zřizovateli a školami*. Online. 2020. Dostupné z: <http://www.inkluzevpraxi.cz/kategorie-verejna-sprava/2032-jake-jsou-pravni-vztahy-mezi-organy-statni-spravy-a-samospravy-jako-zrizovateli-a-skolami-a-skolskymi-zarizenimi>. [cit. 2024-01-20].

<sup>46</sup> Tamtéž.

evaluovaly procesy, které se ve škole dějí, ale i vzájemnou spolupráci a pokoušely se nalézt nové možnosti rozvoje této spolupráce.

### **5.5 Shrnutí – otázky k řešení**

Mimo smyslu, významu, forem či možných problémů vyvstávají ve vztahu vedení školy-zřizovatel také některé další podstatné otázky k řešení. Ačkoliv je vztah jasně definován Školským zákonem, přesto je zde prostor pro potenciální konflikty či otazníky, které musí oba subjekty vyřešit.

Za prvé je nutné, aby byla jasně stanovena hranice pravomocí vedení školy a pravomocí zřizovatele, pokud tyto role nejsou jasně rozděleny, může se vyskytnout riziko konfliktu, které ve výsledku nejvíce poškodí samotnou školu. Oba aktéři si musí vyjasnit své úkoly, aby nedocházelo k duplicitě vykonané práce či naopak laxnosti v určité oblasti.

Dále je potřeba si vyjasnit otázky čerpání a získávání financí. Společně by se mělo pracovat na rozpočtu vzdělávací instituce, investicích, či rozdělení jednotlivých financí. Je potřeba, aby zdroje byly zřetelně a jasně obsahově vymezené, aby nedocházelo k netransparentnosti a nejasnostem ve finančních záležitostech. Je nutné, aby vedení školy konzultovalo se zřizovatelem své plány ohledně fungování školy a jejího směřování. Mezi oběma subjekty by měla na toto téma probíhat efektivní a vstřícná diskuze, která napomůže oběma mít vzhled do dění ve škole a udržovat její progresivní směřování, implementovat vzdělávací programy a modernizovat vzdělávací přístup.

Stále ale platí, že pro efektivní fungování školy je nutná přímá a otevřená komunikace, společné plánování a pravidelná evaluace dosažených cílů. Pokud všechny tyto kroky fungují, lze předpokládat, že spolupráce i chod vzdělávací instituce se bude rozvíjet správným směrem.

## II Výzkumná část

### 1 Cíle zkoumání, výzkumné otázky

Bakalářská práce je zaměřena na sledování spolupráce mezi vedením veřejné školy, konkrétně ředitelem základní školy a jejím zřizovatelem (obcí, městskou částí). Cílem zkoumání je zjistit, jak tato spolupráce probíhá a jaké jsou možnosti jejího zlepšení. Z tohoto cíle vyplývá i hlavní výzkumná otázka: **Jak probíhá spolupráce mezi vedením základní školy a zřizovatelem?** V návaznosti na formulaci hlavní výzkumné otázky jsou z hlediska cíle zkoumání formulovány i dílčí výzkumné otázky, které se k hlavní výzkumné otázce vztahují.

- 1. V jakých oblastech spolupráce mezi vedením ZŠ a zřizovatelem probíhá?*
- 2. Kdo spolupráci iniciuje?*
- 3. Jak spolupráci hodnotí vedení školy?*
- 4. Jak spolupráci hodnotí zřizovatel?*
- 5. Je vzájemná spolupráce předmětem vzájemného hodnocení?*
- 6. Jaká doporučení ke zlepšení spolupráce formuluje zřizovatel?*
- 7. Jaká doporučení ke zlepšení spolupráce formuluje vedení školy?*

V průběhu výzkumného šetření se vyskytla řada dalších zajímavých témat, která tyto otázky doplňují a pomáhají sledovat kvalitu spolupráce v dalších detailech a úhlech pohledu.

## **2 Zkoumané cílové osoby/skupiny**

Výzkumné šetření jsme zaměřili na dvě cílové skupiny – vedení ZŠ a zřizovatele. Z hlediska vedení školy byla zkoumanou osobou především osoba ředitele školy. Jelikož je však vedení školy týmovou prací, v řadě otázek se vyjadřoval ředitel školy za celý tým vedení, ne pouze za sebe. Ve výzkumu využíváme označení – ředitel (a to i pro ženy – ředitelky).

Z hlediska zřizovatele nebyl zkoumanou osobou starosta, ale osoba, která má spolupráci se školami ve své kompetenci, konkrétně radní pro školství (příp. jiné označení) a to především z důvodu získání opravdu konkrétních informací a dílčích podnětů využitelných ve smyslu cíle šetření. Tuto osobu ve výzkumném šetření vnímáme jako „reprezentanta zřizovatele“, v uvedeném smyslu jej označujeme jako – zřizovatel (a to i pro ženy – zřizovatelky).

Výběr ředitelů ZŠ a zřizovatelů proběhl nahodile, vzhledem k možnostem autorky šetření, bez nároku na reprezentativnost. Snažili jsme se rozeslat elektronické dotazníky tak, aby ve výzkumném vzorku byl vždy ředitel ZŠ a „jeho“ zřizovatel. A to především z důvodu sledování shodného/různého pohledu na kvalitu spolupráce a její smysl. I když dotazníkové šetření probíhalo anonymně, předpokládali jsme, že se nám pro řízené rozhovory podaří alespoň některou z dvojic „spárovat“.

Veškeré osoby ve výzkumném šetření byly pro zveřejnění výsledků anonymizovány, a to včetně párování ředitel ZŠ a „jeho“ zřizovatel. Z hlediska výzkumného šetření bylo u ředitele ZŠ i zřizovatele zjišťováno pohlaví a délka praxe ve sledované pozici. U ředitelů byla zjišťována také velikost školy a u zřizovatele pak i počet základních škol, pro které působí jako zřizovatel. Uvědomujeme si diskutabilnost tohoto ukazatele, sledovat působnost zřizovatele pouze na úrovni základních škol. Ve výzkumném šetření tento ukazatel však využíváme především z pohledu specifik spolupráce vedení školy a zřizovatele v oblasti povinné školní docházky a volnočasových aktivit žáků mladšího a staršího školního věku a s tím související i specifika spolupráce s rodiči žáků. Získané informace o výzkumném vzorku nám umožňují následující analýzu, viz tabulka č. 1.

Tabulka č. 1

<b>Ředitelé</b>					
	celkem	Délka praxe		Velikost školy	
		2-6 let	7-12 let	50-200 žáků	201-500 žáků
muži	18	5	13	6	12
ženy	7	4	3	2	5
celkem	25	9	16	8	17

<b>Zřizovatelé</b>					
	celkem	Délka praxe		Počet škol	
		7-12 let	13 a více let	2-6 škol	7-12 škol
muži	8	6	2	5	3
ženy	6	4	2	4	2
celkem	14	10	4	9	5

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ve zkoumaném vzorku byla většina ředitelů – mužů. U mužů převládala délka praxe 7-12 let a velikost školy 201–500 žáků. U žen převládala délka praxe 2-6 let a stejná velikost školy jako u mužů. Ve výzkumném vzorku nebyli zastoupeni začínající ředitelé (délka praxe do 2 let) a ředitelé ZŠ s více než 501 žáky. Zkoumaný vzorek zřizovatelů tvořili opět především muži. U žen i mužů převládala délka praxe 7-12 let, nikdo ze zřizovatelů nepatřil mezi začínající osoby. Z hlediska počtu ZŠ v působnosti zřizovatele převládal u žen a mužů počet 2-6 ZŠ.

### **3 Výzkumné metody**

Ve výzkumném šetření, vzhledem k šíři celého sledování, bylo využito několik výzkumných metod, které byly zvoleny tak, aby se co nejvíce doplňovaly a získané informace o spolupráci mezi ředitelem ZŠ a zřizovatelem byly co nejkomplexnější a také co možná nejvíce objektivní.

Ve výzkumném šetření byly využity tyto výzkumné metody:

#### **a) Dotazníkové šetření pro ředitele ZŠ a zřizovatele**

Dotazníkové šetření bylo anonymní a probíhalo on line. Otázky v dotaznících byly pro obě zkoumané skupiny stejné, vyjma identifikace velikosti školy, resp. počtu škol v působnosti zřizovatele). Shoda otázek pro obě zkoumané skupiny byla zvolena z důvodu možnosti sledovat stejný/různý pohled na probíhající spolupráci a možnosti jejího dalšího rozvoje. Pro dotazování byly zvoleny otázky otevřené, respondenti však byli požádáni o výstižnost a konkrétnost ve svých odpovědích. Pro zpracování dotazníkového šetření byly využity metody kvantitativního a kvalitativního šetření.

#### **b) Polostrukturované rozhovory**

Součástí výzkumného šetření byly řízené rozhovory s vybranými řediteli ZŠ a „jejich“ zřizovateli. Výběr těchto osob byl proveden na základě snahy spárovat odpovědi v dotaznících a následné analýzy výsledků dotazníkového šetření, ve kterém byla zjištěna – naprostá shoda či zásadní rozpor mezi výpověďmi obou zkoumaných osob. Vybrání k rozhovorům byli i někteří nespárovaní ředitelé ZŠ a zřizovatelé, pokud se v dotaznících objevila určitá zajímavá, inspirativní, či nejasná odpověď. V rámci řízených rozhovorů byly oběma výzkumným skupinám kladeny doplňující otázky směřující ke konkretizaci či rozšíření jejich odpovědí v dotazníkovém šetření. Sledovány byly i příklady pozitivní, resp. negativní praxe. Rozhovory byly se souhlasem účastníků nahrávány a dále analyzovány prostřednictvím kódování (četnosti jevů v doplňujících odpovědích). Analýza rozhovorů probíhala především kvalitativní analýzou. I když tato část výzkumného šetření již nebyla anonymní, výsledky pro jejich prezentaci anonymizované byly.

Pro polostrukturované rozhovory byly připraveny čtyři otázky (ot. č. 13, 14, 15,16) na které respondenti odpovídali. Tyto otázky měly blízký vztah k obsahu Dotazníku. V průběhu polostrukturovaných rozhovorů byly pokládány i doplňující otázky pro další upřesnění a konkretizaci.

### **c) Podrobná analýza (tzv. case study)**

Ve výzkumném šetření byla sledována spolupráce mezi ředitelem ZŠ a zřizovatelem až do co největší konkrétnosti a detailnosti. Smyslem bylo popsat spolupráci, jak ve skutečnosti v konkrétním případě určité školy a zřizovatele probíhá, co jsou její charakteristické znaky, co ji limituje, čím může být její zveřejnění přínosem pro další ředitele škol a zřizovatele. K této detailní analýze byla vybrána jedna dvojice respondentů.

Pro získání detailních informací byly využity nejen informace z dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů, ale především další komunikace, pozorování, analýzy pedagogické dokumentace ředitele, zápisů z jednání se zřizovatelem, zápisů školské komise atd. Pro zpracování výsledků byly využity především metody kvalitativní analýzy, včetně tzv. case study. Pro tzv. case study byla vybrána dvojice ředitel a zřizovatel „jeho školy“ a to proto, abychom mohli sledovat, jak o stejné spolupráci přemýšlejí oba respondenti.

## **4 Harmonogram výzkumného šetření**

Výzkumné šetření probíhalo ve čtyřech etapách:

1. etapa – dotazníkové šetření – září–říjen 2022
2. etapa – polostrukturované rozhovory – listopad 2022
3. etapa – case study – listopad–prosinec 2022
4. etapa – zpracování výsledků, jejich diskuze, závěry výzkumného šetření – leden 2023

## 5 Výsledky a jejich diskuze

### 5.1 Dotazníkové šetření

Celkem bylo rozesláno 42 dotazníků pro ředitele a 31 dotazníků pro zřizovatele. Dotazníky vyplnilo celkem 25 (59,5 %) oslovených ředitelů ZŠ a 14 (45,2 %) oslovených zřizovatelů. Osobní údaje respondentů již byly analyzovány v části 2 a, b. V části Výsledky a jejich diskuze budou analyzovány odpovědi na otázky č. 6-12, viz Přílohy – dotazník pro ředitele školy (resp. pro zřizovatele).

#### Otázka č. 6 Vyjmenujte oblasti, ve kterých probíhá spolupráce mezi vedením školy a zřizovatelem

Na tuto otevřenou otázku odpověděli respondenti výčtem oblastí, které jsme seskupili do obecněji pojmenovaných oblastí. Odpovědi ředitelů/zřizovatelů jsou patrné z tabulky č. 2, ve které je seznam jmenovaných oblastí a četnost odpovědí.

Tabulka č. 2 a 3 (otázka č. 6, 7)

##### Ředitelé

	Ředitelé				Délka praxe		Velikost školy	
	celkem (25)	%	Ž (7)	M (18)	2-6 let (9)	7-12 let (16)	50-200 žáků (8)	201-500 žáků (17)
Provoz školy	25	100%	7	18	8	16	8	16
Ekonom. admin. Záležitosti	25	100%	7	18	9	16	8	17
Vybavení školy	18	72%	7	11	9	9	6	12
Konflikty (s rodiči, zaměstn.)	15	60%	5	10	8	7	5	10
Spolupráce na akcích školy	12	48%	7	5	7	5	8	4
Dopravní situace v okolí školy	9	36%	4	5	4	5	4	5
Spolupráce s jednoř. odbory OÚ	6	24%	3	3	3	3	2	4
Družina (chod, vybavení)	10	40%	4	6	6	4	5	5
Volnočasové aktivity	10	40%	7	3	4	6	8	2
Školní stravování	10	40%	6	4	5	5	4	6
Kvalita učitelského sboru	5	20%	3	2	2	3	2	3
Zvyšování kvalifikace	6	24%	3	3	3	3	3	3
ŠVP a jeho naplňování	7	28%	4	3	4	3	3	4
Kvalita vzděl. činnosti	7	28%	3	4	4	3	4	3
Výsledky žáku v národ. test.	6	24%	3	3	3	3	3	3

##### Zřizovatelé

	Zřizovatelé				Délka praxe		Počet škol	
	celkem (14)	%	Ž (6)	M (8)	7-12 let (10)	13 a více let (4)	(2-6 škol) (9)	7-12 škol (5)
Provoz školy	12	86%	6	6	9	3	8	4
Ekonom. admin. Záležitosti	14	100%	6	8	10	4	9	5
Vybavení školy	9	64%	6	3	5	4	7	2
Konflikty (s rodiči, zaměstn.)	5	36%	1	4	1	4	1	4
Spolupráce na akcích školy	4	29%	2	2	4	0	4	0
Dopravní situace v okolí školy	9	64%	3	6	5	4	4	5
Spolupráce s jednoř. odbory OÚ	11	79%	6	5	9	2	7	4
Družina (chod, vybavení)	11	79%	6	5	7	4	6	5
Volnočasové aktivity	10	71%	5	5	6	4	9	1
Školní stravování	9	64%	4	5	5	4	4	5
Kvalita učitelského sboru	4	29%	2	2	2	2	2	2
Zvyšování kvalifikace	3	21%	2	1	1	2	2	1
ŠVP a jeho naplňování	3	21%	1	2	2	1	1	2
Kvalita vzděl. činnosti	3	21%	1	2	1	2	1	2
Výsledky žáku v národ. test.	2	14%	1	1	1	1	1	1

(Zdroj: vlastní zpracování)



Zároveň lze z tabulky zjistit, jak odpovídaly jednotlivé skupiny respondentů – ředitelé/zřizovatelé, ženy/muži, ředitelé větších/menších škol a zřizovatelé s vyšším/nížším počtem škol „ve své působnosti“.

**Otázka č. 7 Vyberte pět oblastí vzájemné spolupráce, které považujete za nejdůležitější**

Tato otázka je obsahově provázána s otázkou č. 6 jejímž smyslem je zjistit, na které oblasti vzájemné spolupráce ředitelé/zřizovatelé kladou největší důraz. Výsledky je opět možno zjistit z tabulky č. 2.

Z uvedené tabulky vyplývá, že ředitelé nejčastěji jmenovali – provoz školy, ekonomicko-administrativní záležitosti, vybavení školy, konflikty (s rodiči, zaměstnanci) a spolupráci na akcích školy. Zřizovatelé nejčastěji uváděli – provoz školy, ekonomicko-administrativní záležitosti, vybavení školy, spolupráci s jednotlivými odbory OÚ, chod a vybavení družiny a volnočasové aktivity, dopravní situaci v okolí školy a otázku stravování.

Z odpovědí na otázky č. 6 a 7 je patrné, že mezi řediteli a zřizovateli probíhá komunikace především v oblastech týkajících se zabezpečení provozu školy a v ekonomicko-administrativních záležitostech. Podstatně méně často ředitelé a zřizovatelé uvedli spolupráci v oblasti vzdělávací a výchovné – např. kvalitu učitelského sboru, zvyšování kvalifikace zaměstnanců, školní vzdělávací program a jeho naplňování, kvalitu vzdělávací činnosti, výsledky žáků v národním testování atd.

Z pohledu rozdílu mezi ženami – ředitelkami a muži – řediteli, lze konstatovat, že obě skupiny shodně nejčastěji akcentovaly otázky zabezpečení provozu školy, ekonomicko-administrativní záležitosti, vybavení školy a řešení konfliktů s rodiči a zaměstnanci. Ženy – zřizovatelky kladly důraz především na provoz školy, ekonomicko-administrativní záležitosti, vybavení školy, spolupráci s jednotlivými odbory školských úřadů, na družinu, na volnočasové aktivity a stravování. Muži – zřizovatelé nejčastěji jmenovali provoz školy, ekonomicko-administrativní činnosti a dopravní situaci v okolí školy.

Z hlediska porovnání odpovědí mezi respondenty na základě délky praxe, se neukázaly u ředitelů zásadní rozdíly. U zřizovatelů lze konstatovat, že zřizovatelé s praxí 7-12 let uváděli nejčastěji mezi oblastmi spolupráce provoz školy a ekonomicko-administrativní záležitosti. Největší rozdíly byly u skupiny zřizovatelů z pohledu délky praxe v oblastech řešení konfliktů (s rodiči, zaměstnanci), spolupráce na školních akcích a spolupráce s odbory obecního úřadu.

Sledujeme-li odpovědi ředitelů z pohledu velikosti školy, můžeme konstatovat, že obě skupiny shodně nejčastěji uvedly provoz školy a ekonomicko-administrativní záležitosti. Zásadní rozdíl mezi oběma skupinami byl v oblasti vybavení školy, řešení konfliktů (s rodiči, zaměstnanci), spolupráce na akcích školy a volnočasových aktivit. Úplně stejně odpovídaly obě skupiny zřizovatelů lišících se počtem škol ve své působnosti, a to jak ve shodách, tak i zásadních rozdílech.

#### **Otázka č. 8 Hodnotíte vzájemnou spolupráci jako spíše formální nebo neformální?**

Smyslem této otázky bylo zjistit, jak ředitelé, resp. zřizovatelé hodnotí vzájemnou spolupráci. Z výsledků je patrné, že 20 (80 %) ředitelů hodnotilo spolupráci jako formální, celkem 5 (20 %) pak jako neformální. Sledujeme-li rozdíly mezi ženami a muži, tak zjišťujeme, že jako formální spolupráci hodnotili především muži. Z hlediska délky praxe pak především ředitelé s praxí 2–6 let vnímali spolupráci jako formální, zároveň pak ti, kteří řídili školy s nejvyšším počtem žáků (201-500 žáků).

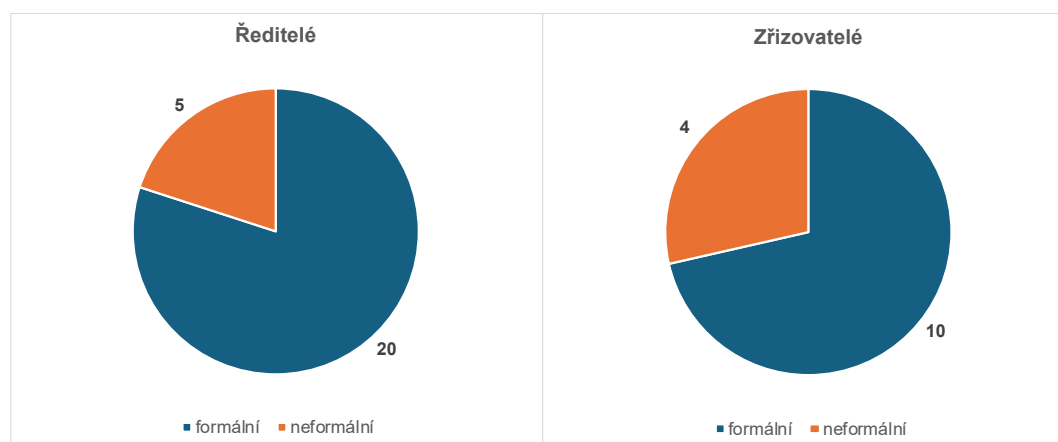
Výsledky zřizovatelů ukazují téměř, že formálnosti/neformálnosti vzájemné spolupráce. 10 zřizovatelů (71,4 %) hodnotí spolupráci jako formální, 4 zřizovatelé (28,6 %) jako neformální. Nejsou zásadní rozdíly mezi zřizovateli z hlediska pohlaví a délky praxe. Z hlediska počtu škol ve „svém“ působení lze konstatovat, že zřizovatelé s 12 a více školami ve své působnosti častěji hodnotí spolupráci s řediteli jako formální. Předpokládáme, že důvodem mohou být především časové problémy.

Tabulka č. 4 – Hodnocení spolupráce mezi ředitelem a zřizovatelem (otázka č. 8)

	Ředitelé		Zřizovatelé	
	počet	%	počet	%
formální	20	80,0%	10	71,4%
neformální	5	20,0%	4	28,6%
celkem	25		14	

(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 1 - Hodnocení spolupráce mezi ředitelem a zřizovatelem, v % (otázka č. 8)



(Zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka č. 9 Pomocí pěti adjektiv charakterizujte současnou spolupráci mezi vedením školy a zřizovatelem

Obě skupiny respondentů měly pomocí adjektiv vystihnout, jak vzájemnou spolupráci vnímají. Při vyhodnocení jsme odpovědi shlukovali tak, abychom získali výsledky vhodné k vzájemnému porovnání. U ředitelů se mezi pěti nejčastějšími adjektivy vyskytovalo – formální (20x), přátelská (16x), vstřícná (16x), inspirující (10x), pravidelná (10x). U zřizovatelů byla charakteristika velmi podobná – inspirující (14x), vstřícná (14x), přátelská (13x), pravidelná (11x), formální (10x).

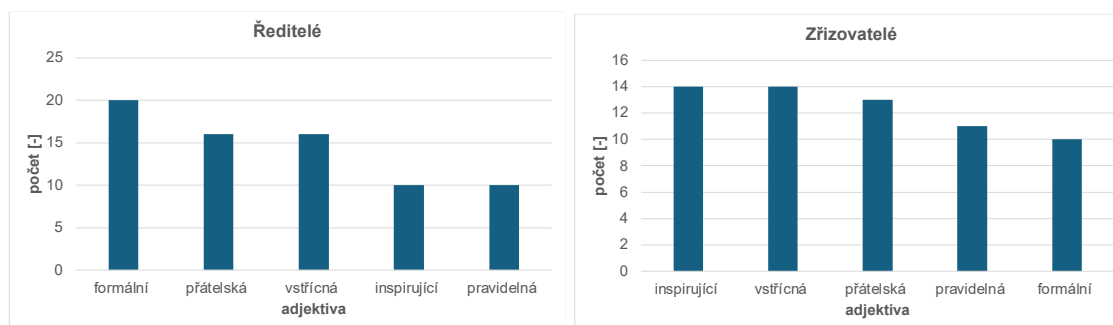
Celkově lze konstatovat, že hodnocení obou skupin bylo laděno celkově pozitivně. Toto platí i u všech dalších druhů vzájemného porovnávání (rozdíly mezi pohlavími, délkou praxe atd.) Negativní hodnocení se však objevilo u ředitelů – formální (20x). a u zřizovatelů – formální (10x). Obecně lze tedy konstatovat, že vzájemnou spolupráci hodnotí obě skupiny respondentů, až na vyjádření k její formálnosti, pozitivně. viz graf č. 2.

Tabulka č. 5 – Charakteristika současné spolupráce pomocí pěti adjektiv (otázka č.9)

Ředitelé (25)			Zřizovatelé (14)		
adjektivum	počet	%	adjektivum	počet	%
formální	20	80,0%	inspirující	14	100,0%
přátelská	16	64,0%	vstřícná	14	100,0%
vstřícná	16	64,0%	přátelská	13	92,9%
inspirující	10	40,0%	pravidelná	11	78,6%
pravidelná	10	40,0%	formální	10	71,4%

(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č.2 - Charakteristika současné spolupráce pomocí pěti adjektiv (otázka č.9)



(Zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka č. 10 Dochází k pravidelnému hodnocení kvality vzájemné spolupráce?

Záměrem této otázky bylo zjistit, zda se hodnocení vzájemné spolupráce odehrává pravidelně, či pouze nahodile, příležitostně (viz graf č. 3) Ředitelé častěji odpovídali, že se hodnocení spolupráce provádí nepravidelně - 18 (72 %) nebo vůbec 5 (20 %). Pravidelně se provádí pouze u 2 (8 %) ředitelů. Rozdíly mezi ženami a muži v této respondentské skupině ukazují, že muži častěji odpovídali, že se spolupráce hodnotí nepravidelně. Stejně tak odpovídala i skupina ředitelů s delší praxí a skupina větších škol.

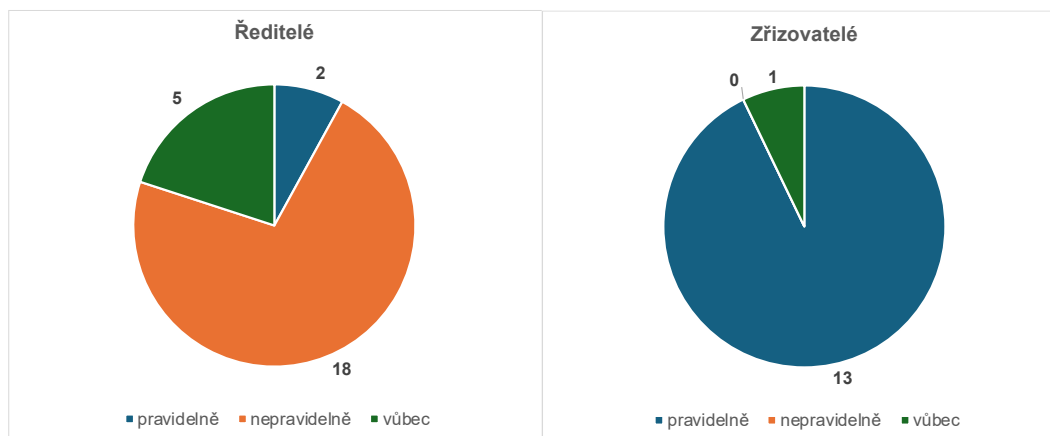
Zřizovatelé v naprosté většině odpovídali, že hodnocení probíhá pravidelně - 13 odpovědí (92,9 %), že vůbec neprobíhá zmínil pouze 1 zřizovatel (7,1 %). Skupiny lišící se pohlavím, délkou praxe i počtem škol odpovídaly téměř shodně. V těchto odpovědích je zásadní rozpor mezi tím, co uváděli ředitelé a zřizovatelé. Důvodem je zřejmě povědomí zřizovatelů, že by hodnocení vzájemné spolupráce mělo probíhat pravidelně.

Tabulka č. 6 – Pravidelné hodnocení kvality spolupráce (otázka č.10)

	Ředitelé		Zřizovatelé	
	počet	%	počet	%
pravidelně	2	8,0%	13	92,9%
nepravidelně	18	72,0%	0	0,0%
vůbec	5	20,0%	1	7,1%
celkem	25		14	

(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č.3 - Pravidelné hodnocení kvality spolupráce, v % (otázka č.10)



(Zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka č. 11 Jaké možnosti vidíte z hlediska zefektivnění spolupráce jako reálné?

Tato otázka měla orientačně zjistit, zda ředitelé/zřizovatelé vůbec o zefektivnění vzájemné spolupráce uvažují a zda mají nějaké konkrétní náměty. Ředitelé škol uváděli – pravidelnost v setkávání se zřizovatelem (24x), společný výběr témat pro jednání (24x), pravidelná spolupráce na organizaci kulturních a sportovních akcích (20x), společný teambuilding (12x), společné další vzdělávání v konkrétních tématech (10x).

Zřizovatelé vidí možnost zefektivnit spolupráci především – pravidelnou účastí ředitelů na jednáních zastupitelstva (14x), pravidelnou účastí zřizovatele na poradách se zaměstnanci školy (14x), organizací společných jednání o problémech žáků s nízkým socioekonomickým zázemím (13x) a pravidelnými jednáními o problémech provozu školy (11x).

Rozdíly mezi ženami a muži u obou skupin respondentů nejsou zásadní. Sledujeme-li rozdíly v délce praxe, tak můžeme konstatovat, že skupina ředitelů s délkou praxe 2–6 let upřednostňuje především manažerskou oblast (např. teambuilding) a pravidelná jednání o provozu školy/porady. U zřizovatelů žádný zásadní rozdíl není patrný. Stejně tak, porovnáváme-li skupiny respondentů dle velikosti školy, resp. počtu škol v působnosti zřizovatele.

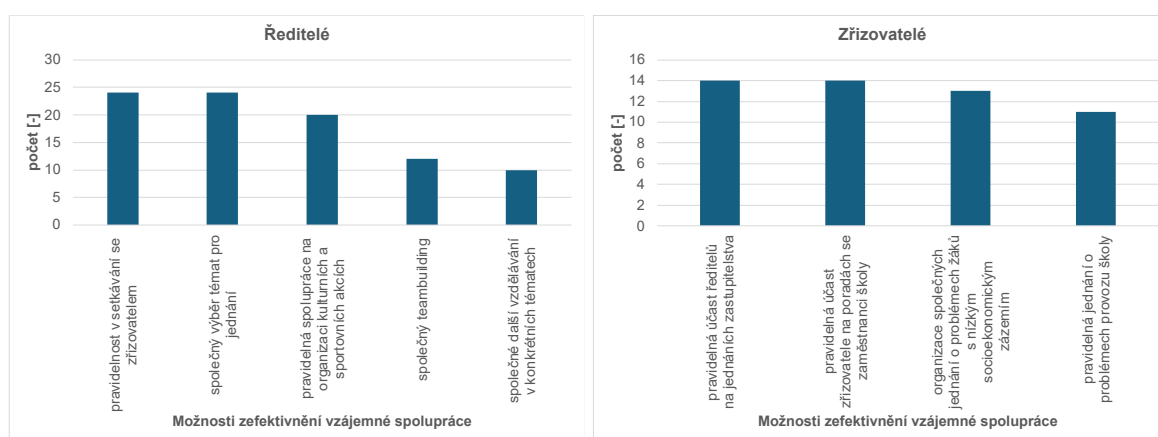
Z odpovědí je patrné, že obě skupiny respondentů mají poměrně jasnou představu, jak by bylo možné vzájemnou spolupráci zefektivnit. A to jak v oblasti pedagogické, tak i manažerské a provozní.

Tabulka č. 7 – Možnosti zefektivnění vzájemné spolupráce (otázka č. 11)

Ředitelé (25)			Zřizovatelé (14)		
náměty	počet	%	náměty	počet	%
pravidelnost v setkávání se zřizovatelem	24	96,0%	pravidelná účast ředitelů na jednáních zastupitelstva	14	100,0%
společný výběr témat pro jednání	24	96,0%	pravidelná účast zřizovatele na poradách se zaměstnanci školy	14	100,0%
pravidelná spolupráce na organizaci kulturních a sportovních akcích	20	80,0%	organizace společných jednání o problémech žáků s nízkým socioekonomickým zázemím	13	92,9%
společný teambuilding	12	48,0%	pravidelná jednání o problémech provozu školy	11	78,6%
společné další vzdělávání v konkrétních tématech	10	40,0%			

(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č.4 - Možnosti zefektivnění vzájemné spolupráce (otázka č. 11)



(Zdroj: vlastní zpracování)

**Otázka č. 12 Stručně uveďte jeden konkrétní příklad „dobré“ a jeden příklad „nehodné“ spolupráce mezi vedením školy a zřizovatelem – pokud existují. (Využijte, prosím, vlastní zkušenosti.)**

Na tuto otázku odpovědělo jen 5 ředitelů (20 %), a pouze 4 zřizovatelé (28,6 %). Shrneme-li interpretované příklady dobré praxe, zjišťujeme, že se převážně týkaly spolupráce při řešení problémů mezi školou a rodiči, kdy ředitel ocenil podporu zřizovatele (např. otázka domácího násilí a spolupráce s OSPOD, podpora při řešení dopravní situace v místě školy atd.) Zřizovatel naopak ocenil spolupráci při rekonstrukci školy a jejího zařízení, vstřícnost při řešení odchodu nepedagogických zaměstnanců ze školy (v průběhu škol. roku dala výpověď většina zaměstnanců ve školní jídelně).

Negativní příklady byly zmíněny pouze na straně ředitele školy – opakované diskuze o přístavbě školy a rozšíření počtu míst pro nové žáky. Ze strany zřizovatelů žádný negativní příklad uveden nebyl.

## 5.2 Polostrukturované rozhovory

S několika řediteli a zřizovateli, kteří se účastnili dotazníkového šetření, byly provedeny polostrukturované rozhovory. Smyslem rozhovorů bylo získat ještě více informací týkajících se zkoumaného problému. Vzhledem k velikosti zkoumaného vzorku nebylo možno mít jakékoliv nároky na reprezentativní zastoupení.

Celkem se rozhovorů zúčastnilo 6 ředitelů, z toho 4 ženy a 2 muži. Ženy byly ze škol s 201–500 a zároveň s praxí 2-6 let. Muži byli ze stejné skupiny velikosti škol s praxí 7-12 let. Zřizovatelů se zúčastnilo rozhovorů celkem 5, z toho 3 ženy a 2 muži. Ženy byly s praxí 7–12 let a ze skupiny 2–6 škol v oblasti „působnosti“, muži byli ze stejné skupiny z hlediska délky praxe, ale ze skupiny 7–12 škol v oblasti „působnosti“. (Vzhledem k velmi nízkému počtu respondentů jsme dále odpovědi dle jednotlivých skupin neporovnávali.)

V rámci rozhovorů byly respondentům položeny čtyři otázky, které tematicky většinou souvisely s otázkami z elektronického dotazníku. Jejich smyslem bylo rozšířit získané informace. (Z hlediska přehlednosti pokračujeme v jejich číslování – za otázkami z elektronického dotazníku otázkami číslo 13, 14, 15, 16) Získané odpovědi jsme analyzovali dle jejich charakteru kvalitativně, resp. kvantitativně.

### **Otázka č. 13 Která témata týkající se vzájemné spolupráce nejčastěji se zřizovatelem, resp. ředitelem diskutujete?**

V odpovědích se potvrdilo, to, co bylo zjištěno dotazníky. Ředitelé opět nejčastěji uváděli problematiku provozu, ekonomicko-administrativních záležitostí, vybavení škol a spolupráce při společných akcích. Zřizovatelé pak zmiňovali především provoz školy, ekonomicko-administrativní záležitosti, spolupráci s odbory obecního úřadu, otázky dopravy a stravování.

Nově se však vyskytla i jedna odpověď, která dosud nebyla zmíněna, a to ze strany zřizovatele, konkrétně konkurzy na ředitele a jejich smysl. Zřizovatel vyjádřil názor, že v situaci, kdy je velmi obtížné získat kvalitního ředitele školy jsou opakující se konkurzy nevhodné.

### **Otázka č. 14 Vedou vzájemné společné diskuze k řešení/vyřešení diskutovaného problému?**

Celkem 5 ředitelů odpovědělo, že ANO (83,3 %), 3 zřizovatelé odpověděli také ANO (60 %). Zbývá procenta u obou skupin respondentů vyjadřují jednoznačné NE. Toto celkově považujeme za relativně dobré výsledky.

Tabulka č. 8 – Vliv diskuzí na řešení problému (otázka č. 14)

	Ředitelé		Zřizovatelé	
	počet	%	počet	%
ANO	5	83,3%	3	60,0%
NE	1	16,7%	2	40,0%
celkem	6		5	

(Zdroj: vlastní zpracování)

### **Otázka č. 15 Máte nějaké konkrétní návrhy pro zlepšení vzájemné spolupráce?**

Tato otázka byla pokládána z důvodu získání ještě dalších informací o možnostech, jak ještě lépe vzájemně spolupracovat. Ze strany ředitelů se většinou opakovaly odpovědi z dotazníkového šetření doložené konkrétními komentáři. Převládaly náměty týkající se neformální, spontánní spolupráce. Zároveň zazněly náměty týkající se spolupráce při řešení kázeňských problémů žáků – krádeže, šikana, závislosti. Zřizovatelé zdůrazňovali význam spolupráce se všemi odbory obecních úřadů a se zastupiteli. Upozorňovali, že zde vidí velký potenciál pro řešení konkrétních problémů, ale především pro jejich prevenci (např. osvětová činnost).

### **Otázka č. 16 Uved'te, prosím, konkrétní vlastní příklad „dobré“ (a „nevhodné“) spolupráce, pokud existuje**

I tato otázka měla ještě více konkretizovat, jak by spolupráce měla, resp. neměla probíhat. Ředitelé zmínili několik vlastních problémů, které společně se zřizovatelem úspěšně vyřešili. Jedním z nich byla spolupráce při odebrání týraného dítěte z rodiny vysoce politicky angažované osoby. Zde se ředitel při zjištění závažného problému okamžitě spojil s OSPOD. Celá situace byla prověřena Policií ČR a žák byl převezen do zařízení pro ochranu mládeže. Následovala dlouhá řada právních kroků, do kterých musel vstoupit jak ředitel školy, tak výchovná poradkyně, svědci a samozřejmě i zřizovatel (osoby kompetentní tuto situaci na úrovni obce řešit). Nakonec byl žák trvale umístěn mimo rodinu a soudní pře dále pokračují. Žák musel, bohužel, změnit školu. OSPOD však zajistil jeho pravidelný transport do původní školy alespoň 2x týdně na kroužky.

U tohoto případu bylo zajímavé také to, že jej uváděli nezávisle na sobě, jako příklad dobré praxe, ředitel i zřizovatel. Z hlediska negativních zkušeností při rozhovorech vedených s řediteli, stejně tak se zřizovateli, nezazněl žádný konkrétní příklad. Obě skupiny souhlasně tvrdily, že jakmile se problém objeví, okamžitě se navzájem kontaktují a problém řeší.

## **5.3 Podrobná analýza (tzv. case study)**

Pro detailnější zjištění, jak spolupráce mezi ředitelem školy a zřizovatelem probíhá byl vybrán ředitel školy a s ním spárovaný zřizovatel. Výběr této dvojice závisel na ochotě zvolených



respondentů. Za ředitele byla vybrána žena s praxí 7-12 let, ze školy s 201-500 žáky. Za zřizovatele pak muž s praxí 7-12 let a se 7-12 školami ve své působnosti.

Podrobná analýza se skládala z dalších rozhovorů na předem připravené i nahodilé otázky, z analýzy písemné dokumentace, z pozorování při řešení některých problémů (ředitel – pedagogická rada, zřizovatel – zasedání zastupitelstva). Otázky, které oba respondenti zodpovídali se týkaly mechanismu spolupráce, forem spolupráce a jejích limitů. Zároveň měli oba respondenti sdělit, čeho si na vzájemné spolupráci nejvíce cení.

Z hlediska mechanismu spolupráce se oba respondenti shodli v postupu, který vede k okamžitému řešení vzniklé situace, oslovení konkrétních zodpovědných osob a nastavení dalších kroků včetně kontroly vyřešení situace. Ředitel upozornil na problémy s citlivými daty a informacemi a také na vázanost mlčenlivostí.

Formy spolupráce byly velmi podobné, jako ty, které se objevily v dotaznících a řízených rozhovorech. Z obou stran byla zdůrazňována vstřícnost a efektivnost při jednáních. Oba respondenti uvedli, že preferují neformální spolupráci, která je však každoročně předmětem vzájemného hodnocení.

Nejvíce si ředitel na vzájemné spolupráci cení důvěry zřizovatele, že je schopen školu řídit a vzniklé problémy rozpoznat a dle možností rychle řešit. Zřizovatel ocenil zodpovědnost a profesionalitu. Společně oba respondenti velmi ocenili úzkou, dynamickou a vysoce profesionální spolupráci v době kovidu a také nyní při řešení situace ukrajinských uprchlíků. Respondenti byli vyzváni, aby zmínili nějaké příklady/výsledky vzájemné spolupráce. V odpovědích zaznívaly konkrétní (z obou stran téměř shodné) příklady. Tato dvojice prezentovala jasnou představu kvalitní spolupráce a jejího dalšího rozvoje.

Za priority považují oba respondenti společné řešení provozu a rozvoje školy (*provoz školní družiny, jídelna, spolupráce s dalšími školskými zařízeními, získávání financí prostřednictvím MAP a dalších projektů*), prostředí pro volnočasové aktivity (*např. vybudování trial parku, venkovního parku se sportovními přístroji*), sociální a zdravotní péči o žáky (*poradenské služby pro žáky a rodiče, kariérové poradenství, specifickou péči a pomoc žákům s nízkou úrovní socioekonomického zázemí atd...*), ale také řadu regionálních specifíků včetně např. dopravní situace (*uzavření silnice v blízkosti školy pro běžnou dopravu*), rozšíření školy (*vybudování nové jídelny a ze stávající zbudování nových tříd*) atd.

Jejich prioritou je zároveň péče o kvalitní vzdělávací proces na škole, podpořený výběrem a podporou kvalitních pedagogů a kladení důrazu na jejich další profesní rozvoj. (*Zřizovatel se dle zájmu a potřeby účastní porad vedení školy a zaměstnanců. Pro motivaci a stabilizaci kvalitních pedagogů zřizovatel nabízí několik možností ubytování s pozdější*

*možností získání bytu.) Důraz oba respondenti také kladli na smysluplnou a otevřenou spolupráci s rodinami žáků. (Škola pravidelně organizuje společně se zřizovatelem tzv. Kluby rodičů, což je řada akcí neformálního charakteru, do které se zapojují jak žáci, tak jejich rodiče, ale i zástupci zřizovatele – např. společné příměstské tábory, letní školy sportu, oslavy významných výročí a začátku a konce školního roku, charitativní akce, besedy a kulturní akce, olympiáda rodičů a žáků atd.)*

Na závěr byl jak ředitel, tak zřizovatel vyzván, zda si přejí ke spolupráci ještě doplnit určitou informaci. Ředitel shrnul, že je se spoluprací se zřizovatelem spokojen, že se dynamicky rozvíjí a že ji považuje opravdu za produktivní. Velmi podobně odpověděl i zřizovatel a navíc vysvětlil, že se snaží ředitelům a jejich školám dle možností věnovat, že vnímá nespokojenost s investičními prostředky a snaží se nezbytné finance získat prostřednictvím evropských fondů.

## Shrnutí a diskuze

Výzkumné šetření proběhlo v rámci možností objektivně s využitím výzkumných nástrojů a postupů, které byly předem diskutovány. Hlavní výzkumnou otázkou bylo: **Jak probíhá spolupráce mezi vedením základní školy a zřizovatelem?** Pro její zodpovězení byly formulovány tzv. dílčí výzkumné otázky, na které jsme ve výzkumném šetření postupně hledali odpovědi. Dále uvádíme jaká zjištění z výzkumného šetření vyplývají.

### 1. *V jakých oblastech spolupráce mezi vedením ZŠ a zřizovatelem probíhá?*

Na základě vyhodnocení všech použitých výzkumných metod jsme došli k závěru, že vzájemná spolupráce mezi ředitelem a zřizovatelem nejčastěji probíhá v oblasti provozu školy a při řešení ekonomicko-administrativních záležitostí. Ředitelé ještě akcentují také spolupráci při vybavení školy, řešení konfliktů (s rodiči, zaměstnanci) a v oblasti spolupráce na akcích školy. Zřizovatelé pak zdůrazňovali také spolupráci s jednotlivými odbory OÚ, chod a vybavení družiny, volnočasové aktivity žáků, otázku dopravní situace v okolí školy a stravování.

### 2. *Kdo spolupráci iniciuje?*

Odpověď na tuto otázku jsme získali z řízených rozhovorů. Obě skupiny respondentů shodně uvedly, že nejčastějším iniciátorem je právě ředitel školy.

### 3. *Jak spolupráci hodnotí vedení školy?*

Vedení školy nejčastěji charakterizovalo spolupráci se zřizovatelem jako přátelskou, vstřícnou, inspirující, pravidelnou, ale bohužel i velmi často jako formální.

### 4. *Jak spolupráci hodnotí zřizovatel?*

Zřizovatelé charakterizovali spolupráci velmi podobně jako vedení škol – inspirující, vstřícná, přátelská, pravidelná, ale opět velmi často jako formální.

### 5. *Je vzájemná spolupráce předmětem pravidelného vzájemného hodnocení?*

V odpovědi na tuto otázku se obě skupiny respondentů zásadně rozcházely. Ředitelé tvrdili, že jen výjimečně, na rozdíl od zřizovatelů, kteří uváděli pravý opak.

### 6. *Jaká doporučení ke zlepšení spolupráce formulují ředitelé?*

Ze získaných výsledků vyplývá, že ředitelé doporučují pro zlepšení vzájemné spolupráce především pravidelnost v setkávání, společný výběr témat pro společná jednání, pravidelnou spolupráci na organizaci kulturních a sportovních akcích, společný teambuilding a společné další vzdělávání v konkrétních tématech.

## 7. *Jaká doporučení ke zlepšení spolupráce formuluje zřizovatel?*

Zřizovatelé vidí další možnosti v zefektivnění vzájemné spolupráce v pravidelné účasti ředitelů na jednáních zastupitelstva, pravidelnou účastí na poradách se zaměstnanci školy, společnými jednáními o problémech žáků s nízkou úrovní socioekonomického zázemí a pravidelných jednáních o provozu školy.

V průběhu výzkumného šetření byla získána řada dalších zajímavých informací, které je možno ještě dále zpracovávat. Především je možno podrobněji analyticky sledovat rozdíly nejen mezi dvěma hlavními zkoumanými skupinami (ředitelé, zřizovatelé), ale také dalšími podskupinami lišícími se pohlavím, délkou praxe atd. Pokusili jsme se o to především při analýze dotazníků, kde bylo zastoupení respondentů největší a zároveň toto porovnání dávalo významnější smysl (dotazník, otázky č. 6 a 7). U ostatních otázek jsme se snažili o analýzu dle specifických skupin respondentů. Data jsou sice k dispozici, ale vzhledem k rozsahu bakalářské práce nejsou uvedeny.

Limitem výzkumného šetření byl především velmi omezený vzorek respondentů. Z časových a organizačních důvodů však nebylo možné vzorek rozšířit. Dalším limitem byla i formulace některých otázek v dotazníku. Vzhledem ke snaze získat co nejvíce informací jsme upřednostnili otevřené otázky. Při jejich vyhodnocení se ukázalo, že např. u otázky č. 10 – Dochází k pravidelnému hodnocení kvality vzájemné spolupráce? - jsme mohli přímo nabídnout výběr ze dvou možností. U otázky č. 8 – Hodnotíte vzájemnou spolupráci jako spíše formální nebo neformální – jsme mohli využít Lickertovu škálu odpovědí (formální – spíše formální – spíše neformální – neformální – nevím/neuvádím). Otázkou ke zpětnému zamyšlení je využití výzkumného nástroje – polostrukturované rozhovory. Pro tento výzkum byly zvoleny z důvodu co největší provázanosti odpovědí mezi dotazníkovým šetřením a právě polostrukturovanými rozhovory. Na druhé straně strukturace rozhovorů mohla do určité míry limitovat šíři získaných informací, i když byly vždy rozšířeny i o další podotázky. I přes uvedené limity však máme za to, že se podařilo získat zajímavé výsledky, které kvalitu, formy a možnosti rozvoje vzájemné spolupráce blíže charakterizují, v některých případech i hodnotí. Zároveň je nutné zdůraznit, že výsledky výsledného šetření nelze zobecnit na celou populaci.

Jako součást bakalářské práce jsme se na základě informací získaných v rámci výzkumného šetření i mimo ně (odborné konzultace, studium odborných dokumentů atd...) pokusili formulovat některá doporučení, která se týkají obou respondentů. Tato doporučení uvádíme jako náměty k ještě kvalitnější a efektivnější spolupráci. Patří mezi ně:

- Neformální setkávání v tzv. klubech ředitelů (diskuze nad aktuálními tématy, vzájemné poradenství).
- Neformální setkávání s vedením obce, městské části (řešení aktuálních problémů, zpětnovazebné hodnocení spolupráce atd.).
- Prezentace příkladů dobré praxe formou tisku, sdílených videí, vzájemné hospitace.
- Projekty pro neformální spolupráci mezi školou, zřizovatelem a rodiči, neformální spolupráce se školskou radou.
- Kurzy celoživotního vzdělávání (průběžné vzdělávání) pro vedení škol a zřizovatele zaměřené na aktuální témata.
- Převzetí nezbytné administrativy pod společné „pracoviště“ u zřizovatele (např. účetnictví, mzdy atd.).
- Využití Středního článku pro metodicko-organizační, ale i osvětovou činnost
- Vzájemné sdílení podpůrných pracovišť mezi školami (ped. psych poradenství, kariérové poradenství, atd.).
- Vytváření karierních řádů uvnitř školy, jejich individualizace pro konkrétní jednotlivce, pravidelná zpětnovazebná hodnocení a vytváření návazných plánů osobního profesního rozvoje.
- Zpracování plánu spolupráce mezi vedením školy a zřizovatelem, jeho průběžná aktualizace a zpětnovazebná hodnocení (témata neformálních setkávání, rozvoj poradenských služeb, optimalizace chodu školy, optimalizace administrativní agendy atd.).

## **Závěr**

Bakalářská práce se zaměřila na analýzu spolupráce mezi zřizovatelem a vedením školy. Jejím smyslem bylo poskytnout „ucelený“ pohled na aktuální stav sledované problematiky a možnosti jejího dalšího rozvoje. Kombinací kvalitativních a kvantitativních metod výzkumu byly získány poznatky o formách a významu této spolupráce a potenciálních možnostech zlepšení. Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část, přičemž teoretická část práce poskytla znalostní zázemí pro následné zpracování výzkumného šetření.

Na základě získaných informací bylo navrženo několik doporučení, která by mohla přispět k ještě kvalitnější a efektivnější spolupráci mezi zřizovatelem a vedením školy. Tato doporučení zahrnují organizaci neformálních setkávání, prezentaci příkladů dobré praxe, projekty pro spolupráci se zřizovatelem a rodiči, a vytváření karierních řádů pro pedagogické pracovníky atd.

Provedení navržených doporučení by mohlo posílit spolupráci mezi zřizovatelem a vedením školy a přispět k vytvoření ještě kvalitnějšího prostředí pro vzdělávání žáků a práci pedagogických pracovníků.

## Seznam použitých informačních zdrojů

EGER, Ludvík a Dana EGEROVÁ. 2017. *Základy metodologie výzkumu*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 978-80-261-0735-4.

Eurydice. 2022. *Ongoing reforms and policy developments*. Dostupné z [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/ongoing-reforms-and-policy-developments-17\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/ongoing-reforms-and-policy-developments-17_en).

EVROPSKÁ KOMISE. *Zajišťování kvality v předškolním a školním vzdělávání*. Online. 2024. Dostupné z: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/cs/national-education-systems/czechia/zajistovani-kvality-v-predskolnim-skolnim-vzdelavani>. [cit. 2024-01-21].

CHRÁSKA, Miroslav. 2016. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5326-3.

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

MŠMT. 2019. *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2019–2023*. Praha: MŠMT. Dostupné z [https://www.msmt.cz/file/51673\\_1\\_1/](https://www.msmt.cz/file/51673_1_1/).

NPI ČR. *Právní vztahy mezi zřizovateli a školami*. Online. 2020. Dostupné z: <http://www.inkluzevpraxi.cz/kategorie-verejna-sprava/2032-jake-jsou-pravni-vztahy-mezi-organy-statni-spravy-a-samospravy-jako-zrizovateli-a-skolami-a-skolskymi-zarizenimi>. [cit. 2024-01-20].

NPI ČR. *Za co ručí zřizovatelé aneb nebojte se zapojit*. Online. 2022. Dostupné z: <https://zapojmevsechny.cz/clanek/za-co-ruci-zrizovatele-aneb-nebojte-se-zapojit>. [cit. 2024-01-20].

OECD. 2020. *Education Policy Outlook Czech Republic*. Dostupné z <https://www.oecd.org/education/policy-outlook/country-profile-Czech-Republic-2020.pdf>.

RIEDL ČERNÍKOVÁ, Barbora; TROJANOVÁ, Irena a TURECKIOVÁ, Michaela. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. 2., aktualizované vydání. Řízení školy (Wolters Kluwer). Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-258-2.

*Strategie vzdělávací politiky 2030+*. Online. MŠMT. 2020. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategie-2030>. [cit. 2024-01-02].

*Školský zákon 561/2004 Sb.* Online. [Zákony.centrum.cz](http://zakony.centrum.cz). 2015. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/skolsky-zakon/cast-12-paragraf-131>.

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

TROJAN, Václav. 2021. *Ředitel školy: uvažování o vyvažování života ředitelů škol*. Praha: Wolters Kluwer. Řízení školy. ISBN 978-80-7676-009-7.

TROJANOVÁ, Irena. *Hodnocení učitelů: náměty pro práci ředitelů škol a školských zařízení. Řízení školy* (Wolters Kluwer). Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-869-8.

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

TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. 2. vydání. Řízení školy (Wolters Kluwer). Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-842-1.

TROJANOVÁ, Irena, TROJAN Václav a KITZBERGER Jindřich. 2012. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISB N 978-80-7357-899-2.

VALENTA, Jiří. *Školské zákony a prováděcí předpisy s komentářem*. Práce, mzdy, pojištění. 2005-. Olomouc: ANAG, 2005-. ISBN 978-80-7554-370-7.

VETEŠKA, Jaroslav; SVOBODOVÁ, Zuzana a TURECKIOVÁ, Michaela. *Školský management: konceptualizace a klíčové oblasti oboru*. [Praha]: Pedagogická fakulta, Univerzita Karlova, 2022. ISBN 978-80-7603-348-1.

VZDĚLÁVACÍ SLUŽBY. *Zřizovatel školy a školského zařízení*. Online. Dostupné z: <https://www.vzdelavacisluzby.cz/dokumenty/poradenstvi-pro-vedouci-pracovniky-ve-skolstvi/1017286.pdf>. [cit. 2024-01-20].

*Zákon č. 563/2004 Sb.* Online. *Zákony pro lidi*. 2005. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-563#>.



## **Seznam příloh**

Příloha 1 – Dotazník

Tabulka č. 1

Tabulka č. 2

Tabulka č. 3

Tabulka č. 4

Tabulka č. 5

Tabulka č. 6

Tabulka č. 7

Tabulka č. 8

Graf č. 1

Graf č. 2

Graf č. 3

Graf č. 4

## Přílohy

### I Dotazníkové šetření pro ředitele školy (resp. pro zřizovatele):

1. *Odpovídám za: ředitele školy  
zřizovatele, funkce ... ..*
2. *Pohlaví: žena  
muž*
3. *Délka praxe ve funkci ředitele (zřizovatele): do 2 let  
2-6 let  
7-12 let  
13 a více let*
4. *Pro ředitele školy:  
Vyberte velikost školy – do 50 žáků  
50-200 žáků  
201-500 žáků  
501 a více žáků*
5. *Pro zřizovatele:  
Vyberte počet škol v oblasti, kde působíte jako zřizovatel: 1  
2-6  
7-12  
13 a více*
6. *Vyjmenujte oblasti, ve kterých probíhá spolupráce mezi vedením školy a zřizovatelem?*
7. *Vyberte pět oblastí vzájemné spolupráce, které považujete za nejdůležitější.*
8. *Hodnotíte vzájemnou spolupráci jako spíše formální nebo neformální?*
9. *Pomocí 5 adjektiv charakterizujte současnou spolupráci mezi vedením školy a zřizovatelem.*
10. *Dochází k pravidelnému hodnocení kvality vzájemné spolupráce?*
11. *Jaké možnosti vidíte z hlediska zefektivnění vzájemné spolupráce jako reálné?*
12. *Stručně uveďte 1 konkrétní příklad „dobré“ a 1 příklad „nevhodné“ spolupráce mezi vedením školy a zřizovatelem – pokud existují. (Využijte, prosím, vlastní zkušenost.)*