

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Rozhodování ředitele školy ve správním řízení

Decision-making of the headmaster in administrative proceedings

Karolína Dejmková

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Eva Urbanová, Ph.D., MBA

Studijní program: Školský management

Studijní obor: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Rozhodování ředitele školy ve správním řízení 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 15.4.2024

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce RNDr. Ing. Evě Urbanové, Ph.D., MBA za odborné vedení a cenné rady při zpracování bakalářské práce.

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na téma rozhodování ředitele školy ve správním řízení. Jejím cílem je na základě výzkumného šetření identifikovat a analyzovat pozitiva a negativa v postupech rozhodování ředitelů různých druhů škol ve správním řízení, a to včetně formulace doporučení pro praxi. V první kapitole teoretické části jsou definovány pojmy důležité pro správní právo a je zde popsán i samotný průběh správního řízení. V této kapitole je věnována pozornost i správnímu orgánu a účastníkům řízení. Druhá kapitola teoretické části je věnována problematice rozhodování a řediteli školy. Jsou zde vymezeny role a kompetence ředitele školy v oblasti správního rozhodování, které je legislativně ukotveno v souladu s příslušnými právními předpisy. Dále se tato kapitola zabývá rozhodováním jako jednou z manažerských funkcí a v neposlední řadě se věnuje také řediteli školy jako oprávněné úřední osobě. Praktickou část tvoří výsledky kvalitativního výzkumného šetření, které je realizováno pomocí strukturovaných rozhovorů s řediteli vybrané mateřské, základní, střední a vyšší odborné školy. Dotazníky využité ve výzkumném šetření byly vytvořeny autorkou. Byly formulované tři výzkumné otázky: Jaká jsou pozitiva rozhodování ředitele školy ve správním řízení? S jakými problémy se ředitelé škol při rozhodování ve správním řízení setkávají? Co by ředitelům škol pomohlo při rozhodování ve správním řízení? Na základě výsledků je formulováno doporučení pro praxi.

KLÍČOVÁ SLOVA

kompetence, správní orgán, správní řízení, rozhodování, ředitel školy

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on the topic of the school director's decision-making in administrative proceedings. The aim of the thesis is to identify and analyze the positives and negatives in the decision-making procedures of directors of different types of schools in administrative proceedings, including the formulation of recommendations for practice, based on a research investigation. In the first chapter of the theoretical part, terms important for administrative law are defined, and the course of administrative proceedings itself is also described here. In this chapter, attention is also paid to the administrative body and the participants in the proceedings. The second chapter of the theoretical part is devoted to the issue of decision-making and the school principal. The roles and competences of the school principal in the area of administrative decision-making are defined here, which is legislated in accordance with the relevant legal regulations. Furthermore, this chapter deals with decision-making as one of the managerial functions, finally, it also pays attention to the school director as an authorized official. The practical part consists of the results of a qualitative research investigation, which is carried out using structured interviews with the principals of selected nursery, primary, secondary, and higher vocational schools. The questionnaires used in the research were created by the author. Three research questions were formulated: What are the positive aspects of the school principal's decision-making in administrative proceedings? What problems do school principals encounter when making decisions in administrative proceedings? What would help school principals in making decisions in administrative proceedings? Based on the results, a recommendation for practice is developed.

KEYWORDS

administrative authority, administrative proceedings, competence, decision-making, headmaster

Obsah

Úvod	6
1 Správní proces	7
1.1 Vymezení správního práva a zásady správních orgánů	7
1.2 Správní řízení	9
1.3 Správní orgán a účastníci řízení	14
2 Rozhodování a ředitel školy	16
2.1 Legislativa	16
2.2 Ředitel školy jako oprávněná úřední osoba	18
2.3 Role a kompetence ředitele školy	19
2.4 Rozhodování jako jedna z manažerských funkcí	22
3 Praktická část	24
3.1 Vymezení cíle výzkumu	24
3.2 Vymezení výzkumných otázek	24
3.3 Charakteristika použité metody, výzkumného vzorku a popis sběru dat	24
3.4 Výsledky výzkumného šetření	28
Závěr	37

Úvod

Řízení školy představuje složitý úkol, ve kterém hraje rozhodování ředitele jednu z nejdůležitějších rolí. Téma rozhodování ve správním řízení ve škole je velice aktuální a má významné dopady na celý vzdělávací proces. Bakalářská práce se věnuje této specifické součásti ředitelské práce s důrazem na definici základních pojmů, vymezení rolí a kompetencí ředitele školy v oblasti správního rozhodování.

Cílem této bakalářské práce je identifikovat a analyzovat pozitiva a negativa v postupech při rozhodování ředitelů různých druhů škol ve správním řízení, a to včetně formulace doporučení pro praxi. Byly formulované tři výzkumné otázky: Jaké pozitivní stránky má rozhodování ředitele školy ve správním řízení? S jakými problémy se ředitelé škol při rozhodování ve správním řízení setkávají? Co by ředitelům škol pomohlo při rozhodování ve správním řízení?

V teoretické části práce jsou uvedeny právní předpisy týkající se rozhodování ředitele školy s cílem poskytnout pevný rámec, ve kterém se tato činnost odehrává. Dále je provedeno vymezení nejdůležitější manažerské funkce rozhodování společně s vytyčením ředitelových rolí a kompetencí v rámci řízení školy. Tato část práce se také věnuje pojmům správního práva a definuje jednotlivé části správního řízení.

Praktická část bakalářské práce následně vychází z výsledků kvalitativního výzkumného šetření provedeného prostřednictvím strukturovaných rozhovorů s řediteli vybrané mateřské, základní, střední a vyšší odborné školy. Tyto výsledky poskytují důležitý vhled do konkrétních situací a výzev, jimž čelí ředitelé ve svém každodenním rozhodování. Na základě těchto poznatků je v závěru práce vypracován soubor doporučených materiálů, které mohou sloužit jako cenný nástroj pro praxi správního rozhodování ve škole.

Řešená problematika bakalářské práce poskytuje vhled do nepříliš probádaného tématu, které je však z pohledu školského managementu, a konkrétně pak ředitele školy, velmi relevantní a aktuální. Přináší tak komplexní pohled na rozhodování ředitele školy ve správním řízení propojující teoretické poznatky s praktickými zkušenostmi ze školního prostředí. Práce má přispět k lepšímu porozumění a efektivitě procesu rozhodování ve správním řízení v rámci praxe ředitelů škol.

1 Správní proces

1.1 Vymezení správního práva a zásady správních orgánů

Správní právo hmotné upravuje v oblasti hmotně právní konkrétní úseky či oblasti veřejné správy. Dále také vymezuje postavení jednotlivých subjektů řadících se do veřejnosprávní oblasti. Správní právo hmotné se zaměřuje na podmínky při výkonu práv a povinností vůči adresátům. Správní právo procesní vymezuje postavení konkrétních subjektů v průběhu správního řízení. Mimo jiné také reguluje jednotlivé postupy při rozhodování o právech a povinnostech účastníků, kterých se správní řízení přímo i nepřímo týká (Průcha, 2016, s. 24).

„Správní řízení je postup správního orgánu, jehož účelem je vydání rozhodnutí, jímž se v určité věci zakládají, mění nebo ruší práva anebo povinnosti jmenovitě určené osoby nebo jímž se v určité věci prohlašuje, že taková osoba práva nebo povinnosti má anebo nemá.“. (§ 9 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád). Rozhodnutí je pro osoby zavazující, z čehož vyplývá určitá povinnost ke konkrétní věci nebo naopak vzniklé právo osoby pro konkrétní jednání.

Důležitým atributem správního řízení je správní právo hmotné na základě, kterého je správní proces uskutečňován. Procesní normy regulují postup správních orgánů v průběhu řízení. V každém řízení se projednává konkrétní věc, ke které je vždy vydáno příslušným orgánem správní rozhodnutí. Po vydaném rozhodnutí může následně pokračovat také řízení přezkumné. Druhy správního řízení je možné rozlišit na správní řízení obecné a správní řízení zvláštní. Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, upravuje průběh a okolnosti spojené s obecným správním řízením. Druhou výše uvedenou formou správního řízení je řízení zvláštní, které je nejčastěji uskutečňováno ve věcech přestupkových nebo stavebních (Skulová, 2020, s. 23-24).

V průběhu správního řízení jsou správní orgány vázány základními zásadami, kterými jsou povinny se řídit, a pomocí kterých je vydáno konečné rozhodnutí, které je v souladu s platnými předpisy. Znění základních zásad správního řízení lze nalézt především ve správním řádu, konkrétněji pak v jeho úvodních ustanoveních. Zásady se vzájemně doplňují a prolínají se navzájem (Hendrych, 2016, s. 367-368):

- **Zásadu legality** lze považovat jako jednu z nejdůležitějších, neboť ukládá povinnosti správním orgánům, aby postupovaly v průběhu správního řízení v souladu s právními předpisy.
- **Zákaz zneužití správního uvážení** předkládá povinnost správnímu orgánu k uplatňování jeho pravomoci pouze k účelům jemu svěřených. Správní orgán by tedy neměl rozhodovat ve věcech, u nichž mu rozhodování nepřísluší.
- **Zásada ochrany dobré víry** je zásada, která správnímu orgánu v průběhu jakéhokoliv řízení určuje povinnost k ochraně dobré víry nejen účastníků, ale i všech osob dotčených konkrétním správním řízením.
- **Zásada subsidiarity** reguluje míru zásahu správních orgánů do práv jiných osob. K zásahu do práv jiných osob může na základě této zásady dojít pouze v případech stanovených zákonem nebo v případech potřeby dosažení účelu řízení, kdy správní orgán nedisponuje možností jinou.
- **Zásada nestranného postupu správního orgánu** stanovuje správnímu orgánu povinnost dbát na soulad rozhodnutí spolu s veřejným zájmem. Není také dovoleno jakékoliv upřednostňování zájmu jednotlivých účastníků řízení ani dalších osob.
- **Zásada legitimního očekávání** představuje shodu, nikoliv totožnou, při rozhodování ve skutkově obdobných případech. Nemělo by docházet ke značným rozdílům, proto lze očekávat obdobná rozhodnutí u shodných případů.
- **Zásada materiální pravdy** zavazuje správní orgán provádějící správní řízení k tomu, aby spolehlivě a kompletně zjistil stav věci, v níž má být správním řízením rozhodnuto. V průběhu zjišťování úplných informací týkajících se projednávané věci nelze přihlížet k tvrzení účastníků řízení.
- **Zásada součinnosti správního orgánu s účastníky** reguluje způsob jednání správního orgánu vůči účastníkům řízení. Správní orgán musí projevit součinnost s účastníky v průběhu celého řízení, jelikož konečné rozhodnutí může bezprostředně zasáhnout do práv a povinností jednotlivých účastníků. Mimo jiné by v rámci této zásady měl správní orgán dostatečně poučit účastníky o jejich hmotných i procesních právech, které mohou uplatnit v rámci řízení.

- **Zásada rychlosti a procesní ekonomie** se zaměřuje především na to, aby během řízení nedocházelo k nadbytečným nákladům, kterým lze v konkrétních případech předejít.

Mezi další zásady činnosti správních orgánů se řadí také zásada rovnosti účastníků řízení nebo zásada nestrannosti správního orgánu, kdy je správnímu orgánu zakázáno vést řízení ve věcech, na kterých by měl jakýkoliv vlastní zájem (Šarpatková, online, 2005).

1.2 Správní řízení

Průběh správního řízení

Správní řízení vedou správní orgány za účelem vydání konečného rozhodnutí k projednávané věci. Správní řízení dbá mimo základních zásad činnosti správních orgánů také na další zásady, kterými jsou zejména: zásada práva na samosprávu, zásada dvouinstančnosti, zásada neveřejnosti, zásada písemného vedení řízení. Ke každému konkrétnímu řízení je zpočátku založen spis, který je označen spisovou značkou odlišující jednotlivá správní řízení. Spis se skládá z několika komponentů vyplývajících z průběhu jednání. Lze hovořit o podání, záznamech, protokolech a konečném rozhodnutí. Mimo tyto složky se do spisu také přikládají přílohy, za které se považují důkazní prostředky. Každý spis obsahuje výčet obsahu jednotlivých úkonů založených do spisu. Účastník správního řízení disponuje právem nahlížet do spisu, případně si dělat ze spisu různé výpisy či kopie. Toto právo má účastník v průběhu celého řízení (Šimek a Šromová, 2006, s. 54-55).

Rozhodnutí

Po shromáždění všech podkladů potřebných pro řízení a po následném dokazování dochází k vydání příslušného rozhodnutí. Meritorní rozhodnutí může být vydáno v případě, že se v průběhu řízení nevyskytl žádný důvod nasvědčující k zastavení řízení. Rozhodnutí je zhotoveno v písemné podobě, ale může dojít i k ústnímu vyhlášení rozhodnutí (§ 67 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád).

Správní rozhodnutí obsahuje zákonné náležitosti, kterými jsou výroková část, odůvodnění a poučení účastníků. Obligatorními náležitostmi rozhodnutí je výroková část a odůvodnění. Tyto náležitosti jsou součástí každého správního rozhodnutí. Poučení účastníků řízení se uvádí i v případě, že je vydané rozhodnutí plně vyhovující vůči všem dotčeným osobám.

Vyskytují se však i případy, kdy není potřeba do rozhodnutí uvádět odůvodnění. Je tomu tak tehdy, jestliže správní orgán první instance vyhověl všem účastníkům řízení. Výroková část může obsahovat jeden, ale i více výroků. Pokud je existence více výroků, je nezbytně nutné jednotlivé výroky od sebe oddělit. Výrok se skládá z několika částí, a to z autoritativního rozhodnutí ve věci, z označení hlavních účastníků řízení, z vedlejších ustanovení a z rozhodnutí o povinnosti uhrazení nákladů řízení (Skulová, 2020, s. 214-215).

V odůvodnění jsou správním orgánem vždy zmíněné stručné, jasné a srozumitelné důvody výrokové části. V této části rozhodnutí je vysvětleno, jakým způsobem správní orgán dospěl ke konečnému rozhodnutí, jaké prostředky byly použity a jaké podklady sloužily při posuzování věci. Odůvodnění by mělo vést dotčené účastníky řízení k dobrovolnému plnění povinností, které jim dané rozhodnutí ve své výrokové části ukládá (Průcha, 2016, s. 117).

Poučení účastníků obsahuje údaje o samotném rozhodnutí. Konkrétněji zda je vydané rozhodnutí správního řízení konečné nebo zda lze proti takovému rozhodnutí podat odvolání. V případě, že je možnost podat odvolání, nachází se v poučení také lhůty určující podání odvolání. Spolu s tím se uvádí doba, od které se lhůta počítá. Dále se stanovuje správní orgán, který má pravomoc v případném odvolání rozhodovat, a ke kterému je možné odvolání podat (Skulová, 2020, s. 221).

Vady správního rozhodnutí

Ve vztahu k formálním náležitostem se ve školství u správních rozhodnutí vyskytují nejčastěji tyto vady: Chybí číslo jednací, je zaměněno úřední razítko s běžným razítkem, nebo se úřední razítko nachází na rozhodnutí, které není správním rozhodnutím. Dále pak absence identifikace konkrétního účastníka řízení (chybí jedny ze základních identifikačních údajů, kterými jsou jméno a příjmení, datum narození, bydliště) (Puškinová a Mikáč, 2010, s. 73).

Opravné prostředky

„Opravné prostředky jsou založeny na obecných principech, kdy je rozhodující rozsah přezkumné činnosti správního orgánu, nebo soudu (zda je oprávněn přezkoumat skutkovou i právní stránku věci) a rozsah práv a povinností účastníka řízení (zda je oprávněn navrhopvat

nové skutečnosti a důkazy, jaké jsou stanoveny podmínky přípustnosti apod.).“ (Horzinková a Novotný, 2015, s. 180).

Opravné prostředky můžeme rozdělit do dvou kategorií, a to konkrétně na řádné a mimořádné. Řádné opravné prostředky jsou ty, které použijeme proti rozhodnutí správního orgánu před jeho nabytím právní moci. Jsou to odvolání, rozklad a odpor. Mimořádné opravné prostředky jsou použity proti rozhodnutí, které již právní moc má, bez ohledu na to, zda účastník využil anebo nevyužil nárok na dovolání se svého práva prostřednictvím uplatnění řádných opravných prostředků. Mezi mimořádné opravné prostředky patří obnova řízení, která může být iniciována na žádost účastníka, avšak důvody pro ni musí být v souladu se správním řádem, ve kterém jsou stanoveny (Skulová, 2020, s. 250).

Odvolání

Odvolání představuje řádný a možná nejčastěji využívaný opravný prostředek, jehož pomocí se může účastník řízení domáhat svých práv, popřípadě hájit svá subjektivní práva, pokud má podezření, že v řízení na nich byl krácen nebo že rozhodnutí nebylo vykonáno v souladu s platnými postupy. Tato forma opravného prostředku není omezena pouze na správní právo, ale můžeme ho najít i v jiných právních oblastech, jako je trestní právo či občanské právo. Pokud zákon nestanoví jinak, je možné podat odvolání proti jakémukoliv správnímu rozhodnutí. Nicméně možnost podání odvolání zaniká v případě, že se účastník dobrovolně vzdá svého práva na odvolání (§ 81 odst. 2 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád), nebo pokud vzal účastník své odvolání zpět (§ 81 odst. 3 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád).

Odvolání, které je podané včas a správně, má odkladný účinek. Tento účinek se jinak nazývá suspenzivní účinek. Pokud je podané odvolání, dochází k oddálení nabytí právní moci a vykonatelnosti rozhodnutí, dokud o tomto opravném prostředku nerozhodne příslušný správní orgán. Odvolání má tedy odkladný účinek, který se jinak nazývá devolutivní. Výjimku u devolutivního účinku tvoří situace, ve které dotčený správní orgán vydá opravné nebo změněné rozhodnutí. Takové jednání lze nazvat jako autoremeduru. O odvolání se rozhoduje v takzvaném odvolacím řízení, které začíná podáním daného odvolání. Celé odvolací řízení se řídí dispoziční zásadou. Tato zásada však nelze aplikovat v případě, že by účastníkům řízení mohla vzniknout případná újma. Podání odvolání je jedním z práv účastníků, nikoliv povinností. Z toho důvodu je řazeno do práva subjektivního. Je pouze

svobodná vůle účastníka řízení, zda využije tohoto práva či se práva na odvolání vzdá. V případě, že účastník chce odvolání podat, musí tak učinit písemně či ústně do protokolu (Kravčíková a Pavlorková, online, 2009).

Správní řád v § 81 říká, že účastník řízení má možnost využít svého práva na odvolání. Pokud se však účastník řízení vzdal tohoto práva písemně nebo ústně do protokolu, toto právo účastníkovi již nepřísluší. Právo podat odvolání je možné i prostřednictvím jiné osoby, jež je též zákonem definováno. Takovou osobou lze chápat každého, kdo je pro tento úkon ustanoven prostřednictvím plné moci. Lhůta pro podání odvolání počíná běžet dnem oznámení rozhodnutí, pokud nestanoví zákon jinak. Lhůta je lhůtou procesní a je stanovena na dobu patnácti dnů. Pokud je tedy odvolání odesláno poštou poslední den lhůty, lhůta zůstává zachována. Vyskytují se také případy, kdy účastník nemohl ze závažných důvodů lhůtu dodržet a podání tak učinit. V takové situaci se účastník řízení musí dostavit ke správnímu orgánu vyššího stupně nejpozději v den, kdy končí lhůta pro podání odvolání a právo na odvolání uplatní u tohoto správního orgánu. Následně má nadřízený správní orgán povinnost postoupit bez zbytečného odkladu podané odvolání věcně a místně příslušnému správnímu orgánu. Odvolání účastník řízení podává proti vydanému rozhodnutí konkrétního správního orgánu. Příslušný správní orgán rozhoduje o přijatém odvolání dvěma způsoby. V prvním případě správní orgán vydané rozhodnutí zruší, změní nebo částečně změní. Takové změny v rozhodnutí mohou být provedeny pouze v případě, že nevznikne újma dalším účastníkům řízení. Ve druhém případě může příslušný správní orgán věc postoupit odvolacímu správnímu orgánu do třiceti dnů ode dne doručení odvolání. Odvolacím správním orgánem je stanoven nadřízený správní orgán, pokud tedy zákon neurčí jinak. Krajské úřady jsou nadřízeným správním orgánem obcí. Je tedy v dikci krajského orgánu projednávat odvolání podané proti rozhodnutí, které vydal obecní orgán. Odvolací orgán mimo jiné posuzuje soulad odvolání s právními předpisy (Černý et al., 2011, s. 200-202).

Rozklad

Rozklad směřuje proti rozhodnutí, které v prvním stupni vydal ústřední správní orgán. V porovnání s odvoláním má tento řádný opravný prostředek některé společné rysy s odvoláním a některé rysy rozdílné. Jedním ze společných rysů je lhůta pro podání odvolání, tato lhůta je stanovena obecně správním řádem 15 dnů ode dne oznámení rozhodnutí. Včas

podaný rozklad má odkladný účinek. Vyloučení odkladného účinku u odvolacího řízení je možné přiměřeně aplikovat i na rozklad. K podstatným rozdílným rysům oproti odvolání ve správním řízení se rozklad liší tím, že nemá devolutivní účinek. O rozkladu rozhoduje vždy vedoucí ústředního orgánu státní správy, který napadené rozhodnutí vydal (tj. ministr nebo vedoucí jiného ústředního správního úřadu), a to na základě návrhu jím ustanovené rozkladové komise (Gadasová a Polián, 2000, s. 54-55).

Rozkladová komise je poradním orgánem ministra (nebo vedoucího jiného ústředního správního úřadu), tomu také předkládá návrhy na rozhodnutí. I když ministr nebo jiný vedoucí ústředního správního úřadu není vázán návrhem, nemůže rozhodnout bez něj, tedy bez jeho existence (Mates, online, 2007).

Odpor

Odpor řadíme mezi řádné opravné prostředky. Odporem je možné napadnout vydání příkazu v příkazním řízení, a to jako standardní opravný prostředek. Dnem oznámení příkazu účastníkovi začíná běžet osmidenní lhůta pro podání tohoto prostředku. Úprava příkazního řízení dává možnost orgánu vydat příkaz ještě před prvním úkonem v řízení. Na podání tohoto opravného prostředku nemá nárok každý účastník, může ho podat pouze účastník, kterému byla uložena povinnost. Jeho podání musí zároveň splňovat zákonné požadavky. Zákon vysloveně neumožňuje zpětvzetí odporu, což tedy znamená, že odpor nelze odvolat. V případě podání odporu se ze zákona příkaz ruší a pokračuje se dále v řízení. V případě vydání příkazu na místě správním orgánem účastník může podepsat prohlášení se souhlasem s uloženou sankcí. Proti takto uloženému příkazu nelze následně podat odpor. Odpor proti příkazu můžeme podat pouze u správního orgánu, který určil daný příkaz, o odporu následně rozhoduje právě tento orgán. Odpor nemá devolutivní účinek a také u něj platí zásada zákazu reformace in peius, což znamená, že rozhodnutí o odporu k příkazu nesmí být k horšímu. Právní moc a vykonatelnost nabývá příkaz, proti kterému nebyl podán žádný opravný prostředek, v tomto případě tedy odpor (Vedral, 2006, s. 844).

Obnova správního řízení

Obnova řízení patří k mimořádným opravným prostředkům, který směřuje proti pravomocným rozhodnutím a přichází k úvahu jak na návrh účastníka, tak také z moci úřední. Na návrh

účastníka lze řízení obnovit, jestliže vyšly najevo dříve neznámé skutečnosti nebo důkazy, které existovaly již v době, kdy probíhalo původní řízení a účastník je nemohl uplatnit. Dále také pokud se provedené důkazy staly nepravdivými, nebo bylo zrušeno nebo změněno rozhodnutí, které bylo podkladem pro rozhodnutí v řízení, jež by mělo být obnoveno. Jde např. o rozhodnutí, které bylo zrušeno či změněno právě z důvodů, že nepravdivě postihovalo skutečnosti při rozhodování (Mates, Novotný a Starý, 2007, s. 86).

Účastník může podat žádost o obnovu řízení u kteréhokoliv orgánu, který ve věci rozhodoval, a to ve lhůtě 3 měsíců ode dne, kdy se účastník o důvodu obnovy dozvěděl, nejpozději však do 3 let ode dne právní moci rozhodnutí. Zmeškání lhůty nelze prominout. Obnovené řízení provádí správní orgán, který rozhodoval v prvním stupni. Odvolací orgán je příslušný provést obnovené řízení jen tehdy, pokud se důvod obnovy řízení týká jeho rozhodnutí (Skulová et al., 2020, s. 289).

1.3 Správní orgán a účastníci řízení

Jako subjekty správního řízení lze chápat fyzické nebo právnické osoby, které mají vliv na průběh správního řízení. Každý subjekt řízení disponuje určitými procesními právy a procesními povinnostmi. Aby bylo možné zahájit správní řízení, je vyžadována existence alespoň dvou subjektů. Takovými subjekty jsou účastník řízení a správní orgán, kteří jsou označováni jako hlavní subjekty vystupující ve správním řízení (Průcha a Skulová, 2000, s. 260).

Ve správním řízení se objevují mimo hlavní subjekty řízení i subjekty řízení, které se nazývají „zvláštní“. Mezi zvláštní subjekty se řadí nadřízený nebo dotčený orgán spolu s osobami, které vstoupí do průběhu správního řízení z důvodu osobního zájmu na výsledku sporného jednání. Dalšími subjekty jsou také „osoby zúčastněné na řízení“, kterými jsou především znalci, svědci nebo tlumočníci (Hendrych, 2016, s. 367-368).

Správní orgán

Za správní orgán je považován orgán moci výkonné, jednotlivé orgány územně samosprávných celků a fyzické či právnické osoby, které disponují na základě přenesené působnosti výkonem v rámci veřejné správy. Správní orgán je orgánem, který provádí správní proces. Každý správní orgán je oprávněn provádět pouze ta správní řízení, která mu

přísluší. Příslušnost správních orgánů se dělí na místní a věcnou příslušnost. Věcná příslušnost náleží těm orgánům, kterým byla svěřena zákonem pravomoc ve věcech jednat nebo ve věcech rozhodovat. Místní příslušností se rozumí pravomoc vést správní řízení v konkrétně vymezeném prostorovém území. V případě, kdy správní orgán obdrží nepřislušné podání (ať už věcně nebo místně), je povinen takové podání na základě usnesení bez prodlení postoupit věcně či místně příslušnému správnímu orgánu. Stane-li se, že během správního řízení vyvstanou okolnosti, které by mohly zbytečně zvýšit nákladnost při provedení daného úkonu, je konající orgán oprávněn požádat o součinnost správní orgán, který je nejbližší a mohl by úkon provést s nižšími náklady (§ 1, 4, 10-13 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád).

Účastník řízení

Správní řád rozděluje účastníky řízení do různých kategorií na základě postavení účastníka ve správním procesu a jeho právech a povinnostech v průběhu celého řízení. Účastníci se dále dělí podle způsobu zahájení řízení, které může být zahájeno na základě žádosti nebo z moci úřední (Puškinová a Mikáč, 2010, s. 32).

Ve školství se za účastníka řízení považuje vždy dítě, uchazeč či student, případně rodiče dítěte nebo jeho zákonný zástupce. Jelikož je účastníkem řízení dítě, považuje se za nezbytné se zaměřit na jeho procesní způsobilost. Procesně způsobilý je ten, kdo dovršil zletilosti, tedy věku osmnácti let. Účastník řízení, který nenabyl zletilosti, je z procesně právního hlediska nezpůsobilý k úkonům správního řízení. V těchto situacích je nezletilý účastník zastupován nejčastěji zákonným zástupcem, opatrovníkem nebo zmocněncem. Pokud je však účastníkem řízení nezletilé dítě, které dokáže formulovat své názory a postoje v požadovaném rozsahu, správní orgán je povinen zjistit názor dítěte k projednávané věci. Ze strany správního orgánu je dítěti poskytnuta možnost vyjádřit své stanovisko přímo nebo prostřednictvím zástupce. Za určitých okolností, pokud to vyžaduje situace, je možné zjistit názor dítěte bez přítomnosti jeho rodičů nebo dalších osob, které jsou zodpovědné za výchovu dítěte (§ 29 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád).

2 Rozhodování a ředitel školy

Ředitel školy jako aktér vrcholového managementu školy má příslušné pravomoci a následnou odpovědnost za řízení edukace v instituci pověřenou vzděláváním a výchovou dětí a mládeže příslušných věkových stupňů v organizovaných formách na základě vzdělávacích programů (Průcha et al., 2009, s. 253-254).

2.1 Legislativa

V § 164 odst. 1 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním a vyšším odborném a jiném vzdělávání (dále jen školský zákon) jsou uvedeny pravomoci ředitele školy a školského zařízení. Ovšem nejde o kompletní výčet povinností a oprávnění, neboť řadu dalších povinností je možné nalézt i v dalších ustanoveních tohoto zákona.

„(1) Ředitel školy a školského zařízení

- a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,*
- b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3,*
- c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,*
- d) vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření,*
- e) vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje,*
- f) zajišťuje, aby osoby uvedené v § 21 byly včas informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, žáka nebo studenta,*
- g) zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem,*
- h) odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení.“*

Na místě je také zmínit i § 165 odst. 2 školského zákona, který je dle Puškinové a Mikáče (2010, s.12) spojnicí mezi činností ředitele a správním řízením. Říká, že ředitel školy rozhoduje o právech a povinnostech v oblasti státní správy v těchto případech:

„a) zamítnutí žádosti o povolení individuálního vzdělávacího plánu podle § 18 a zamítnutí žádosti o přeřazení žáka nebo studenta do vyššího ročníku podle § 17 odst. 3,

b) přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání podle § 34 a ukončení předškolního vzdělávání podle § 35, zařazení dítěte do přípravného stupně základní školy speciální podle § 48a, zařazení dítěte do přípravné třídy základní školy podle § 47,

c) zamítnutí žádosti o odklad povinné školní docházky podle § 37,

d) převedení žáka do odpovídajícího ročníku základní školy podle § 39 odst. 2,

e) přijetí k základnímu vzdělávání podle § 46, přestupu žáka podle § 49 odst. 1, převedení žáka do jiného vzdělávacího programu podle § 49 odst. 2 a zamítnutí žádosti o povolení pokračování v základním vzdělávání podle § 55 odst. 2,

f) přijetí ke vzdělávání ve střední škole podle § 59 a následujících, vyšší odborné škole podle § 93 a následujících a v konzervatoři podle § 88,

g) zamítnutí žádosti o přestup, změnu oboru vzdělání, přerušení vzdělávání a opakování ročníku podle § 66 a 97,

h) zamítnutí žádosti o pokračování v základním vzdělávání podle § 55 odst. 1,

i) podmíněné vyloučení a vyloučení žáka nebo studenta ze školy nebo školského zařízení podle § 31 odst. 2 a 4,

j) zamítnutí žádosti o uznání dosaženého vzdělání podle § 70 a 100,

k) povolení a zrušení povolení individuálního vzdělávání žáka podle § 41. “

Ze zákona o pedagogických pracovnících (zákon č. 563/2004 Sb.) vyplývají další kompetence, a to stanovení týdenního rozsahu hodin přímé pedagogické činnosti pedagogickému pracovníkovi na celé školní období nebo na pololetní období. Stejný zákon také dává řediteli možnost organizovat a stanovovat plán vzdělávání pedagogických pracovníků. Ředitel má také pravomoc umožnit působnost pedagogických pracovníků, kteří

nemají odpovídající kvalifikaci. Působnost těchto nekvalifikovaných pedagogických pracovníků na škole či školském zařízení závisí čistě na řediteli školy. Ředitel nese odpovědnost za následky svého rozhodnutí. Ředitel školy se stává statutárním zástupcem zaměstnavatele a s tím souvisejí kompetence pracovněprávních vztahů (Lhotková et al., 2012, s. 49).

Lhotková et al. (2012, s. 50) uvádí ve své publikaci nejdůležitější a nejzajímavější příklady kompetencí ředitele školy, a to konkrétně výběr osob ucházejících se o zaměstnání, rozhodování o výši platu nebo mzdy, dále také kompetence k vysílání zaměstnance na pracovní cesty a rozvrh pracovní doby. Mezi další důležité kompetence také patří nařízení práce přesčas, určování doby čerpání dovolené a v neposlední řadě i vydávání vnitřních předpisů.

Nejpodstatnější kompetence ředitele školy, jakožto statutárního zástupce organizace, jsou dle Lhotkové et al. (2012, s. 54) rozhodování o smluvních partnerech a uzavírání smluv, dále vyhlašování a organizování veřejných zakázek a výběr dodavatelů. Mezi další klíčové kompetence ředitele školy patří rozhodování o majetku a jeho správě a rozhodování týkající se ochrany zaměstnanců, žáků a rodičů, a to v oblastech zdraví a bezpečnosti, ale také v oblastech ochrany osobních údajů. Také rozhoduje o kompetencích jiných osob, a to stanovením organizací a delegováním.

2.2 Ředitel školy jako oprávněná úřední osoba

Dle § 15 odst. 2 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád, můžeme říci, že: „*Úkony správního orgánu v řízení provádějí úřední osoby oprávněné k tomu podle vnitřních předpisů správního orgánu nebo pověřené vedoucím správního orgánu (dále jen "oprávněné úřední osoby")*“.

Úkony prováděné správním orgánem jsou vykonávány úředními osobami, které jsou k tomu oprávněny v souladu s vnitřními pravidly tohoto orgánu nebo jsou pověřeny jeho vedoucím. Tyto osoby jsou povinné uchovávat mlčenlivost ohledně informací získaných v průběhu řízení, pokud je to nezbytné pro řádný výkon veřejné správy nebo v zájmu jiných osob, s výjimkou případů stanovených zákonem nebo s předchozím souhlasem dotčené osoby. Informace o tom, kdo je oprávněnou úřední osobou v konkrétním případě, je zaznamenána

do spisu a na žádost účastníka řízení je správní orgán povinen tuto informaci poskytnout. Oprávněná úřední osoba na žádost účastníka řízení sdělí své identifikační údaje a organizační zařazení v rámci správního orgánu (§ 15 odst. 3,4 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád).

Dle §14 zákona č. 500/2004 Sb., správního řádu, v jehož znění je upraven zákonem č. 413/2004 Sb., můžeme definovat termín "úřední osoba" jako každou osobu, která přímo participuje na výkonu pravomoci správního orgánu. Jeho cílem je jasně vymezit konkrétní osoby zapojené do veřejné správy, posílit jejich odpovědnost a zvýšit transparentnost veřejné správy. Úřední osoba je především ta, která připravuje dokumenty k rozhodnutí nebo provádí procesní úkony v příslušné záležitosti. Oproti nim osoby, které se pouze technicky podílejí na manipulaci se spisem, nejsou považovány za úřední osoby.

Důležité jsou také "oprávněné úřední osoby" (§ 15 odst. 2 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád), které jsou definovány pomocí pojmu úřední osoba. Oprávněná úřední osoba je taková, která má pověření provádět úkony v řízení podle interních předpisů nebo byla pověřena vedoucím správního orgánu. Tento předpis stanovuje pravidlo, že žádný úkon ve správním řízení nesmí provádět osoba, která k tomu není oprávněna podle interních předpisů nebo pokynu vedoucího správního orgánu. I když by osoba jednala za správní orgán s vědomím tohoto orgánu a účastník by měl dojem, že jedná s oprávněnou úřední osobou, je toto jednání hodnoceno jako jednání oprávněné úřední osoby s ohledem na zásadu dobré správy.

2.3 Role a kompetence ředitele školy

Ředitel školy a jeho kompetence hrají velmi důležitou roli a Trojanová (2014, s. 12) uvádí, proč je důležité o nich hovořit: „*Rozdělení funkce vedoucího pracovníka do jednotlivých rolí umožňuje uvědomění si nezbytnosti různých okruhů činností a také rozdělení těchto činností do určitých oblastí.*“ Souvislost rolí a kompetencí se snaží popsat Lhotková et al. (2012, s. 43) následovně: „*Pro funkci ředitele školy při jakémkoliv zastoupení rolí jsou potřebné určité kompetence. Kompetence dané legislativou i kompetence dané osobností ředitele, jeho znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a schopnostmi.*“

Plamínek (2005, s. 58) rozděluje kompetence do tří rolí, a to do role:

Lídra – role lídra spočívá v definování tzv. strategického rámce obsahující myšlenky, které mají přitahovat lidi a vést firmu. Definice takového rámce a prodej jeho myšlenek do nitra firmy představují klíčové úlohy související s rolí lídra. S touto rolí spojujeme zejména tyto kompetence: schopnost formulace myšlenek, rozpoznávání lidských osobností, naslouchání, motivování a poskytování zpětné vazby (Plamínek, 2005, s. 58). Role lídra je pro ředitele školy základní a nezastupitelnou rolí. V rámci této role určuje ředitel vizi školy. Silné stránky školy a vnější faktory pozitivně ovlivňující školu jsou hlavní opěrné body při stanovování vize školy. V ideálním případě tuto vizi určuje ředitel ve spolupráci s ostatními pracovníky. Důležitou činností ve vztahu k vizi je motivace ostatních pracovníků školy k tomu, aby stanovenou vizi naplňovali (Trojan et al., 2016, s. 23–25).

Manažera – role zahrnuje činnosti, které zajistí, aby strategické cíle definované lídrem byly dosaženy. Těchto cílů je dosahováno prostřednictvím jiných lidí. Jde o nejkomplicovanější roli v celé firmě. S rolí manažera je spojena celá řada kompetencí. Jedná se zejména o: vyhodnocování myšlenek, dekompozici strategických cílů, schopnost principiálního vyjednávání, řízení lidských zdrojů, vyhodnocování zpětné vazby (Plamínek, 2005, s. 58–62). Ředitel školy jako manažer je osoba, která vykonává základní manažerské funkce, které můžeme rozdělit na sekvenční a paralelní. Mezi sekvenční funkce patří plánování, organizování, výběr pracovníků, vedení lidí a kontrola.

Vykonavatele – v této roli ředitel mění vstupy na výstupy bezprostředně, k dosahování cílů a plnění úkolů nepotřebuje jiné lidi. Kompetence spojené s rolí vykonavatele spočívají ve schopnosti: podávat požadovaný výkon a pečovat o své zdroje (Plamínek, 2005, s. 63). Trojan et al. (2016, s. 26) zmiňují specifickou roli této role ve školství. Vedoucí pracovník firmy ojedinele naplňuje stanovené cíle dané firmou. V případě ředitele školy je role vykonavatele naplňována jeho přímou pedagogickou činností, jejíž rozsah stanovují příslušné právní předpisy. Ve firmě jsou tři výše uvedené role ve většině případů zastávány různými pracovníky. Školská praxe ukazuje, že ředitel školy vykonává všechny tři role.

Na základě tohoto vymezení je možné stanovit jeho klíčové oblasti a generovat jeho klíčové kompetence. Kompetenční model ředitele školy vycházející z pozorovatelného chování diskutuje o šesti kompetencích, a to konkrétně o kompetenci lídra, kompetenci manažera, odborné kompetenci, osobnostní kompetenci, sociální kompetenci a kompetenci řízení a hodnocení edukačního procesu.

Kompetence lídra (strategické myšlení) představuje sestavení a naplňování vize, stanovení priorit a rozhodování o jejich naléhavosti a důležitosti, propagaci a prezentaci školy a motivaci pracovníků.

Kompetence manažera (rozvoj organizace) zahrnuje stanovení strategie, umění pojmenovat změřitelné cíle v souladu s vizí školy, personální činnost (výběr pracovníků, jejich adaptace a hodnocení, stanovení kritérií a péče o další rozvoj pracovníků), dále také zajištění finančních zdrojů mimo daný rozpočet a umění správně vykonávat všechny základní manažerské funkce.

Kompetence odborné (vzhledem k funkci) předpokládají znalost právních a ekonomických předpisů, znalost školského kontextu (sledování trendů vývoje školství a dovednost jejich implementace do činnosti školy), schopnost vhodně komunikovat se členy svého týmu a partnery školy a jazykové vybavení (komunikace v cizím jazyce).

Kompetence osobnostní zahrnují hlavně oblasti jako time management (efektivní využívání času, efektivita činnosti), seberozvoj a schopnost sebereflexe, přijímání rozhodnutí, schopnost nést důsledky svých rozhodnutí a práci se stresem (při vystavení tlaku má pod kontrolou své emoce).

Kompetence sociální se rozumí jako dovednost v sestavování týmu a práce s jednotlivými členy týmu, řešení konfliktů a problémů, umění zvládat odpor proti změnám, spolupráce s partnery a zároveň schopnost využití této spolupráce ve prospěch školy a akceptování stávajících podmínek daných legislativním rámcem a zřizovatelem školy.

Kompetence řízení a hodnocení edukačního procesu zahrnují plánování a vytváření kurikula (implementace ŠVP odpovídající konkrétní škole, žákům a situaci, v níž se škola nachází), evaluace procesu (využívání zjištění z výsledků ze srovnávacího šetření žáků ke zlepšování edukačního procesu), implementace nových poznatků do edukačního procesu (využívání těchto nových poznatků pro optimalizaci edukačního procesu) a využití zpětné vazby pro zlepšování procesu (umění využití poznatků k bezprostřední inovaci ŠVP) (Lhotková, et al. 2012, s. 62-63).

2.4 Rozhodování jako jedna z manažerských funkcí

Rozhodování je bez diskuse jedna z nejdůležitějších a nejvýznamnějších činností, kterou ředitel v rámci managementu vykonává. Můžeme ho chápat jako jádro řízení. Ředitel plní v průběhu času manažerské funkce s ohledem na situace, ve kterých se ocitá. Rozhodování ale provádí v různých oblastech a úrovních na denní bázi (Veber, 2009, s. 80).

Vodáček a Vodáčková (2013, s. 314) říkají, že: „*Management je ucelený soubor ověřených postupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace*“.

Dle Dědiny a Odcházela (2007, s. 73) je rozhodování nedílnou součástí veškerých manažerských aktivit, protože řídit znamená rozhodovat. Jedná se o proces, ve kterém si musíme vybrat ze dvou nebo více možností tu, která nejpravděpodobněji povede k dosažení stanoveného cíle. Uplatňujeme ho ve všech manažerských činnostech, avšak nejvíce je spjato s plánováním.

Při rozhodování by se měly uplatňovat nejen obecné postupy a principy, ale též intuice, zkušenosti a znalosti rozhodovatele. Podkladem pro rozhodování jsou informace, které by měl ředitel efektivně sbírat, analyzovat a posuzovat. Také musí být schopen rozlišit, které informace eliminovat a se kterými dále pracovat. Takové informace by měly splňovat kritéria, kterými jsou dostupnost (informace, které jsou možné získat, ředitel se tedy musí orientovat v informačních zdrojích); kvalita (dle tohoto kritéria se informacím přikládá důležitost, kvalitní informace jsou takové, které jsou ověřitelné, přesné a spolehlivé); včasnost (získávat informace tehdy, kdy jsou potřeba, tj. včas); ucelenost (získané informace by se měly týkat a zahrnovat všechny faktory, které danou situaci ovlivňují) a relevance (získané informace by měly být podstatné k danému problému) (Dědina, Odcházela, 2007, s. 74-75).

Veber (2009, s. 81) popisuje základní pojmy vztahující se k manažerské funkci rozhodování. Mezi ně patří deskriptivní teorie rozhodování, která se zaměřuje na popis, analýzu a hodnocení již proběhlých rozhodovacích problémů. Dále také normativní teorie rozhodování, jež poskytuje návod, jak by měly být rozhodovací problémy řešeny. Dobře strukturované problémy, což jsou jednodušší problémy řešené na nižších úrovních řízení

charakteristické mj. rutinními přístupy k jejich řešení. Postoj rozhodovatele k riziku vyjadřuje přístup k volbě rizikových variant – averzi, sklon či neutrální postoj k riziku. Pojem riziko a nejistota popisuje takovou situaci v prostředí, ve kterém se podnik pohybuje, pro niž je charakteristická částečná či plná neznalost budoucího vývoje. Rozhodovací problém vyjadřuje problém s více než jednou variantou řešení. Rozhodovací proces je procesem řešení rozhodovacího problému členěného do více časově návazných fází. Špatně strukturované problémy jsou složité problémy řešené na vyšších úrovních řízení, charakteristické mimo jiné i inovativními přístupy k řešení.

Proces rozhodování také členíme dle rozhodovacích procesů, mezi které se řadí identifikace rozhodovacích problémů, analýza a formulace rozhodovacích problémů, stanovení kritérií hodnocení variant, tvorba variant řešení rozhodovacích problémů a stanovení důsledků variant rozhodování. Následně také hodnocení důsledků variant rozhodování a výběr varianty určené k realizaci, poté realizace zvolené varianty rozhodování, a nakonec kontrola výsledků realizované varianty (Veber, 2009, s. 88).

3 Praktická část

3.1 Vymezení cíle výzkumu

Cílem této bakalářské práce je na základě výzkumného šetření identifikovat a analyzovat pozitiva a negativa v postupech při rozhodování ředitelů různých druhů škol ve správním řízení, a to včetně formulace doporučení pro praxi.

3.2 Vymezení výzkumných otázek

Pro výzkumné šetření v této bakalářské práci byly formulovány následující deskriptivní výzkumné otázky:

- Jaké pozitivní stránky má rozhodování ředitele školy ve správním řízení?
- S jakými problémy se ředitelé škol při rozhodování ve správním řízení setkávají?
- Co by ředitelům škol pomohlo při rozhodování ve správním řízení?

3.3 Charakteristika použité metody, výzkumného vzorku a popis sběru dat

Pro toto výzkumné šetření byla zvolena kvalitativní metoda sběru dat, konkrétně strukturovaný rozhovor. Hendl (2016, s. 49-50) uvádí, že neexistuje pouze jeden uznávaný způsob vymezení nebo provedení kvalitativního výzkumu, ale jedna z nejuznávanějších definic říká, že kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění, kdy výzkumník vytváří co možná nejvíce komplexní obraz zkoumaného jevu. Kvalitativní výzkum se provádí obvykle intenzivním kontaktem se zkoumaným terénem či skupinou jedinců a odehrává se v přirozeném prostředí. Výzkumník se snaží získat ucelený náhled na zkoumanou problematiku a její kontext. Kvalitativní metody výzkumu obvykle používají nestandardizované metody sběru dat, nejčastěji jsou využívány rozhovory, rozbory textů a dokumentů, pozorování, či audio a videozáznamy. Hlavním úkolem výzkumníka je pochopit a objasnit konkrétní případ, situaci, snaží se pochopit aktuální dění a vytváří detailní popis toho, co zjistil, vypořádal, zaznamenal.

Kvalitativní výzkum s sebou nese jisté výhody a nevýhody. Mezi přednosti tohoto typu výzkumu můžeme zařadit například možnost podrobného popisu a vhledu při zkoumání konkrétního jedince či situace. Dále také fakt, že výzkum probíhá v přirozeném prostředí.

Umožňuje studovat procesy a navrhnout teorie a hledá lokální příčiny situace a souvislosti mezi nimi. Mezi nevýhody kvalitativního výzkumu pak řadíme to, že je těžké provádět jakékoliv predikce a testovat hypotézy a teorie. Také fakt, že získané informace většinou nejsou zobecnitelné na celkovou populaci či jiné prostředí. Analýza dat kvalitativního výzkumu je často časově nejnáročnější částí výzkumu a výsledky mohou být ovlivněny osobností výzkumníka (Hendl, 2016 s. 50-51).

Pro účely výzkumného šetření byla v této práci zvolena metoda strukturovaného rozhovoru jako nejvhodnější. Švaříček a Šed'ová (2007, s. 160-161) definuje strukturovaný rozhovor jako nestandardizované dotazování, které vychází z předem připravených témat a otevřených otázek a je zpravidla prováděn za účasti jednoho výzkumníka a jednoho dotazovaného. Na rozdíl od nestrukturovaného či naopak strukturovaného rozhovoru, Reichel (2009, s. 111-112) vidí nejvýznamnější výhodu strukturovaného rozhovoru hlavně v jasném uspořádání otázek a možnostech tazatele pečlivě se na rozhovor připravit. Také předem stanovená struktura rozhovoru pomáhá držet jasný a předvídatelný průběh rozhovoru, takže tazatel může formulace, či pořadí otázek dle potřeby částečně modifikovat. Dle Hendla (2016, s. 176) nemá vedení efektivního rozhovoru žádný přesný předpis, ale uvádí některé osvědčené zásady. Mezi tyto zásady patří například zajištění důkladné přípravy a nácviku provedení rozhovoru, vytvoření vzájemné důvěry a zájmu vůči dotazovanému, dále také jasná formulace otázek, kterým dotazovaný snadno porozumí. Důležité je také kladení vždy jen jedné otázky a zohlednění časových možností dotazovaného. Pozorné naslouchání, udržení si neutrálního postoje k obsahu sdělovaných dat a sebereflexe vlastní práce jsou jedny z nejdůležitějších zmiňovaných zásad.

Na základě stanoveného cíle byly zvoleny následující otázky do strukturovaného rozhovoru. Ten měl všechny náležité části, a to část úvodní, ve které proběhlo přivítání, seznámení s tématem a cílem bakalářské práce, navození příjemné atmosféry neformálním hovorem, hlavní část, kdy byly položeny níže zmíněné otázky a závěrečnou část, kdy proběhlo shrnutí témat rozhovoru, poděkování za čas a účast a rozloučení. Hendl (2016, s. 167) rozlišuje šest typů otázek. Otázky vztahující se ke zkušenostem nebo chování, otázky vztahující se k názorům, otázky vztahující se k pocitům, otázky vztahující se ke znalostem, otázky vztahující se k vnímání a otázky demografické a kontextové.

V hlavní části rozhovoru byly všem respondentům položeny tyto otázky:

1. *Jaké pozitivní stránky vnímáte z pozice ředitele při rozhodování ve správním řízení?*
Tato otázka se vztahuje k vnímání a oblasti názorů ředitele, snaží se zjistit pohled ředitele na samotné správní řízení, váže se k první výzkumné otázce.
2. *S jakými problémy/překážkami se jako ředitel setkáváte při rozhodování ve správním řízení?* Tato otázka se vztahuje jak ke zkušenostem ředitele, tak jeho názorům a vnímání. Má za úkol identifikovat případné nedostatky a reflektuje druhou výzkumnou otázku.
3. *Cítíte dostatečnou oporu v zákoně, o kterou se můžete opřít v případě rozhodování ve správním řízení?* Tato otázka se vztahuje z velké části k pocitům ředitele, ale nepřímou zahrnuje i znalost, jelikož se má za úkol odhalit respondentův názor na ne/dostatečnost právních předpisů a zároveň jeho orientaci v nich. Odráží se v ní druhá výzkumná otázka.
4. *Využíváte nějaké metodické materiály/poradenské služby/výklady práva (judikáty), které vám usnadňují proces rozhodování ve správním řízení?* Tato otázka vyplývá z třetí výzkumné otázky, jelikož se snaží zjistit, zda ředitelé využívají nějaké materiály, které by jim potencionálně mohly ulehčit práci, či nikoli.
5. *Využíváte nějaké vzory rozhodnutí či usnesení v procesu správního řízení? Pokud ano, jaké a kdo vám je zprostředkoval?* Stejně jako předchozí otázka, tato také vyplývá z třetí stanovené výzkumné otázky.
6. *Co by Vám pomohlo v rozhodovacím procesu ve správním řízení? Je něco, co by vám tento proces usnadnilo?* Tato otázka se vztahuje jak k názorům, tak pocitům ředitele, ale mohla by se také nepřímou vázat k jeho znalostem a zkušenostem. Opět se váže k výzkumné otázce číslo tři.
7. *Jak často a jakým způsobem se sebevzděláváte v oblasti správního práva?*

Respondenti pro provedené výzkumné šetření byli vybráni dopředu a záměrně. Autorka oslovila 4 ředitele ze svého rodného města v Jihočeském kraji. Konkrétně se jednalo o ředitele mateřské školy, ředitele základní školy, ředitele střední školy a ředitele vyšší odborné školy. Jednotliví ředitelé byli autorkou telefonicky osloveni na začátku března. Nejprve byli seznámeni s tématem práce, jejím obsahem a cílem a možná i díky známosti

autorky s jednotlivými řediteli byli všichni ochotni se výzkumného šetření zúčastnit. Respondenti i jejich školy byli anonymizovány a pro účely této bakalářské práce budou ředitelé jednotlivých škol adresováni jako „*ředitelka MŠ* (paní ředitelka mateřské školy), *ředitelka ZŠ* (paní ředitelka základní školy), *ředitel SŠ* (pan ředitel střední školy) a *ředitel VOŠ* (pan ředitel vyšší odborné školy)“.

Své místo má v metodologické části této práce i etická stránka výzkumu. Skutil (2011, s.41-43) říká, že pro potřeby pedagogického výzkumu byl v roce 2010 přijat kodex Českého pedagogického výzkumu. Tento kodex má přispívat k zajištění dodržování etických principů ve vědecké práci a pojednává převážně o etických principech realizace výzkumu a publikační činnosti. Mezi etické principy výzkumu patří například: Provádění výzkumu s respektem ke všem účastníkům, kteří jsou cílem zkoumání a dodržení všech jejich práv; informovanost účastníků výzkumu o jeho cíli a průběhu; získání poučeného souhlasu od účastníků a jejich informovanost o možnosti z výzkumu kdykoli odstoupit. Dále také zachování důvěrnosti a anonymity informací získaných během výzkumu, uchovávání dat a plánů tak, aby nemohlo dojít k jejich zneužití, a to během výzkumu i po jeho zveřejnění, či odpovědnost za přesnost a etičnost výzkumu, za způsob zpracování získaných a za kvalitu publikovaných dat.

Sběr samotných dat probíhal na začátku března 2024, kdy byly provedené rozhovory s respondenty. Všichni respondenti byli informováni o anonymizaci jejich osoby i školy a udělili souhlas s nahráváním rozhovoru na diktafon v mobilním telefonu. Samotné souhlasy byly poté nahrány i na diktafon. Délka jednoho rozhovoru se pohybovala v průměru okolo 35-45 minut. Všechny rozhovory probíhaly v příjemné a přátelské atmosféře přímo v jednotlivých ředitelnách škol. Po skončení byly nahrávky rozhovorů znovu autorkou poslechnuty a následně doslovně přepsány do textové podoby. Dle tohoto textového dokumentu bylo následně provedeno kódování získaných dat za pomoci metody otevřeného kódování. Získaná data byla následně porovnávána, analyzována a zpracovávána k interpretaci výsledků, které reagovaly na stanovené výzkumné otázky.

V rámci kódování získaných dat byla pro větší přehlednost provedena kategorizace dat. Kategoriální systémy dle Hendla (2016, s. 215) slouží k redukci nashromážděných dat. Tyto systémy také plní funkci zajištění přehlednosti dat a zobrazovací funkci. Mohou se také

využívat k návrhu zobrazování získaných dat. Konstrukce kategorizace spočívá v návrhu kategorií pro systematickou klasifikaci a rozřazení informací, které vychází z nasbíraných dat. Pro účely tohoto kvalitativního výzkumného šetření byla data autorkou kategorizována do následujících kategorií a podkategorií:

- **Pozitiva** – existence správního řízení – existence vzorů rozhodnutí – metodická podpora krajského úřadu
- **Negativa** – časová a administrativní náročnost – nedostatečná opora v zákoně
- **Přání** – elektronizace správního řízení – přehled dostupných materiálů k problematice rozhodování ve správním řízení

3.4 Výsledky výzkumného šetření

V následující kapitole budou interpretována, analyzována a zpracována získaná data výzkumu dle jednotlivých výzkumných otázek.

Výzkumná otázka číslo 1: **Jaké pozitivní stránky má rozhodování ředitele školy ve správním řízení?**

Z analýzy provedených rozhovorů s řediteli škol vyplývá, že všichni oslovení respondenti považují za pozitivní aspekt správního řízení samotnou existenci správního řádu a procesu správního rozhodování. Podle nich je správní řízení klíčovým nástrojem, který poskytuje jasný rámec a postup při řešení problémů a při rozhodování. Váží si také toho, že správní řízení stanovuje pevná a konzistentní pravidla, která jsou pro všechny účastníky stejná. To znamená, že v případě sporů s druhou stranou správního řízení mají vždy jasný základ, na který se mohou odvolat. *Ředitel SŠ* nejvíce oceňuje „*transparentnost, kterou správní řízení přináší*“. Pro něj je klíčové, že proces je transparentní a umožňuje všem zúčastněným stranám sledovat průběh jednání a rozhodování. *Ředitelka MŠ* dokonce označuje existenci správního řízení za „*plnění práv obou stran*“. To znamená, že správní řízení vytváří rámec, ve kterém jsou zajištěna práva a povinnosti jak pro instituci, tak pro jednotlivé účastníky procesu.

Další zmiňované pozitivum, které ředitelům škol také ulehčuje rozhodování ve správním řízení, jsou různé vzory rozhodnutí a předpřipravené formuláře, které poskytují ředitelům škol významnou podporu při správním řízení a řešení administrativních záležitostí. Díky

těmto dokumentům ředitelé nemusí investovat čas a energii do ručního psaní či vytváření každého jednotlivého dokumentu od začátku. Místo toho mohou využít již hotové šablony a vzory, do kterých jednoduše doplní potřebné informace a údaje. Tato standardizace a jednoduchost přispívá k rychlejšímu a efektivnějšímu rozhodování. Důležitým aspektem je také to, že tyto vzory a šablony jsou obvykle v souladu s platnou legislativou a právními předpisy, což snižuje riziko chyb v administrativním procesu a minimalizuje potřebu konzultovat s externími právníky nebo odborníky. To šetří nejenom čas, ale také finanční prostředky, které by jinak byly vynaloženy na služby právníků. Každý z respondentů výzkumného šetření uvádí, že využívá v různé míře vzorů, ale ne všichni mají stejný přístup k těmto vzorům rozhodnutí. Zatímco ředitelka MŠ, ředitel SŠ a ředitel VOŠ získali standardizované dokumenty od svého zřizovatele například během školení ke správnému procesu, který jim mimo jiné tyto dokumenty v případě potřeby aktualizuje, ředitelka ZŠ si musela vytvořit vlastní vzory rozhodnutí nebo využít služeb školního právníka. Tyto nuance odráží rozmanitost potřeb a situací, se kterými se ředitelé jednotlivých typů škol setkávají, a zároveň ukazují individuální přizpůsobení se jejich specifickým požadavkům. Dle ředitele SŠ zároveň funguje jakési nepsané pravidlo mezi ředitelem a krajem, který se snaží krajskému úřadu i sobě ušetřit práci a administrativu v oblasti odvolání vůči nepřijetí, která by jednoznačně u krajského úřadu neobstála, jelikož ve většině případů odkazují pouze na motivaci ke studiu. V těchto případech ředitel školy telefonuje zákonným zástupcům uchazeče, kterým vysvětlí, jaké náležitosti musí odvolání obsahovat a že odvolání v této podobě je bezpředmětné. Většina těchto odvolání je pak zákonnými zástupci stažena. Lze tedy říci, že mezi ředitelem a krajským úřadem panuje vzájemné porozumění a snaha si vyjít vstříc. Tuto spolupráci oceňují i ostatní respondenti.

Poslední vnímané pozitivum, které vyplývá z provedeného výzkumu, se týká metodické podpory, kterou krajský úřad poskytuje ředitelům škol v oblasti rozhodování ve správním řízení. Respondenti uvádějí, že jim krajský úřad nabízí školení zaměřená na orientaci ve správním právu a samotném procesu správního řízení. Tato školení jim umožňují získat potřebné znalosti a dovednosti pro rozhodování v souladu se zákonnými předpisy. Kromě toho krajský úřad poskytuje ředitelům škol pravidelně na začátku školního roku metodické materiály, které obsahují aktualizace a změny v právních předpisech. Tyto materiály jim pomáhají udržovat si přehled o novinkách v legislativě a zajišťují, že školy budou dodržovat

platné a aktuální právní normy. Dále krajský úřad organizuje během roku různé porady a semináře, které se zaměřují na problematiku správního řádu. Celkově lze tedy konstatovat, že podle získaných informací mají všichni respondenti pocit, že disponují dostatečnou metodickou podporou ze strany krajského úřadu v oblasti správního řízení, která je pro ně velmi důležitá.

Výzkumná otázka číslo 2: S jakými problémy se ředitelé škol při rozhodování ve správním řízení setkávají?

V rámci druhé výzkumné otázky se zaměřujeme na to, jaké překážky a problémy respondentům přináší rozhodování ve správním řízení. Dle získaných výsledků můžeme zkonstatovat, že ani ne tak problém jako negativum ředitelé vnímají administrativní a časovou náročnost tohoto procesu. Náročným zároveň shledávají hlídání návazností a dodržování lhůt. Stejně tak se všichni dotazovaní shodli na tom, že správní řízení je pro ně výrazná administrativní zátěž vzhledem ke všemu papírování a spoustě dokumentů společně s nutností všechny tyto dokumenty třídit, zakládat a archivovat. Představa být ponořen do vlny dokumentace je pro ně náročná. Také můžeme říci, že zejména pro začínající ředitele je ze začátku náročné zorientovat se ve všech lhůtách a dodržení řádných právních náležitostí a termínů, které správní řád ukládá. Je tedy patrné, že respondenti považují za obtížné orientovat se v samotném správním zákoně bez vhodného metodického výkladu, který by byl poskytnut krajským úřadem. Taková metodická podpora je pro ředitele klíčová k úspěšnému řízení administrativních procesů, rozhodování a samotné orientaci ve složitém právním rámci.

Ředitel SŠ a ředitelka MŠ se shodli na tom, že zásadní problém vidí v nedostatečné opoře v zákoně. Z výzkumného šetření vyplynulo, že oba vnímají jisté rezervy a nedostatečnosti v právních předpisech, které v rámci řízení školy využívají, což jim znesnadňuje proces rozhodování ve správním řízení. Analýza těchto nedostatků může poskytnout důležité poznatky, které pomohou upřesnit potřeby ředitelů. Může také být podkladem pro vypracování konkrétních návrhů na zlepšení zmíněných právních rámců.

Ředitelka MŠ se téměř každoročně setkává s problémem, který se týká nedostatečné specifikace stanovených kritérií pro přijetí dítěte do mateřské školy. Dle výpovědi paní ředitelky je zákonem stanovené kritérium povinného očkování pro přijetí dítěte do školky,

kteřé řiká, že k předškolnímu vzdělávání mohou být přijaty pouze děti, které byly řádně očkovány. Avšak v praxi je téma očkování velmi problematické, protože paní ředitelka na základě nesplnění tohoto kritéria rozhodne ve správním řízení o nepřijetí dítěte, na což se rodiče odvolávají ke krajskému úřadu, protože očkování ať už z náboženského či osobního přesvědčení odmítají a paní ředitelka musí sepsat odůvodnění jejího rozhodnutí. Dle jejich zkušeností tím ale tento proces nekončí, jelikož téma očkování je pro řadu rodičů velmi citlivým tématem a krajský úřad si toho je vědom. Jeho postup je takový, že odůvodnění uvedené paní ředitelkou shledá nedostatečným. Jelikož ale ví, že paní ředitelka rozhodovala v souladu s právními předpisy, poskytne jí služby krajského právníka, který jí pomůže sepsat nové, detailnější odůvodnění, které je právně nezpochybnitelné, a až tehdy může být správní řízení uzavřeno nepřijetím dítěte. Nejenže je to zdlouhavý a administrativně náročný proces, který paní ředitelce zabírá čas, ale zároveň ji staví do pozice, kdy se se stejným problémem musí setkávat znovu a znovu a nemůže se odkázat na potřebnou oporu v zákoně. Nejvíce frustrujícím na celém problému paní ředitelka shledává fakt, že kritérium povinnosti očkování zaniká ve chvíli, kdy dítě dosáhne věku plnění povinné předškolní docházky, čímž celý předchozí proces ztrácí smysl. Tento problém byl už několikrát řešen s krajským úřadem, který paní ředitelce nabídl vypracování vzoru zmiňovaného odůvodnění, který měl zajistit dostatečnost jak po obsahové, tak právní stránce. Tento pokus byl ale shledán neúspěšným ve chvíli, kdy paní ředitelka nebyla schopna využít poskytnutý vzor na rozdílné případy odvolání, protože důvody neočkování dětí byly v každém případě rozdílné. V tu chvíli se poskytnutý vzor ukázal být nedostatečným, jelikož každé odvolání vyžadovalo individualizované a specifické odůvodnění, které nelze zobecnit pomocí standardních vzorů.

Ředitel VOŠ se také setkává s právním problémem při rozhodování ve správním řízení. Tento problém se týká minimálního počtu studentů ve třídě. Z ředitelových výpovědí plyne, že minimální počet studentů v jedné studijní skupině je deset a v případě, že je studentů méně, se studijní skupina nemůže otevřít. Kritérium minimálního počtu žáků už pan ředitel druhým rokem není schopen naplnit. Vyšší odborná škola sice obdrží dostatečný počet přihlášek a uchazeči splní podmínky přijímacího řízení, ale většina z nich se dostane na vysokou školu, ať už v prvním či dalších kolech přijímacího řízení, a na vyšší odbornou školu nenastoupí. Zde nastává zmiňovaný problém v rozhodování ve správním řízení. Ředitel VOŠ nemůže dopředu vědět, zda ročník naplní alespoň deseti studenty či nikoliv. Proto ve

správním řízení nerozhodne o přijetí uchazeče, ale pouze informuje uchazeče e-mailem, že splnili podmínky pro přijetí a žádostí o potvrzení nástupu ke studiu. Dle jeho zkušeností se většina uchazečů o studium na vyšší odborné škole dostane na vysokou školu v dalších kolech přijímacích řízení a konečný počet uchazečů, kteří chtějí v září nastoupit, se pohybuje okolo pěti studentů. Ty pak vedení školy obvolává a vysvětlí jim situaci, která znemožňuje jejich nástup. Správní řízení je poté ukončeno rozhodnutím o nepřijetí. Ředitel si je plně vědom toho, že porušuje správní řád. Z rozhovoru ale vyplývá, že se cítí mít svázané ruce, ačkoliv si uvědomuje, že kdyby si kdokoliv ze studentů stěžoval, bude v plném právu. Tuto skutečnost již několikrát projednával s krajským úřadem, který navrhl prodloužení termínů kol přijímacích řízení až do konce října, což situaci nijak výrazně nezměnilo. Patrně ale není jediným ředitelem vyšší odborné školy, který se potýká s tímto problémem. Dle pana ředitele se totiž už nějakou dobu jedná o změně zákona v oblasti snížení minimálního počtu studentů z aktuálních deseti na pět. Tato úprava by zmiňovaný problém vyřešila. Schválena ještě nebyla a nikdo neví, zda schválena v budoucnu bude. Tento stav zanechává ředitele ve složité situaci, kdy musí rozhodovat v rámci omezených možností, ačkoliv si uvědomuje, že jeho postup není v souladu se zákonem.

Výzkumná otázka číslo 3: Co by ředitelům škol pomohlo při rozhodování ve správním řízení?

V rámci poslední výzkumné otázky se snažíme reflektovat zjištěné problémy, které ředitele různých škol potkávají při rozhodování ve správním řízení a nalézt jejich možné řešení. Na základě našich zjištění jsme identifikovali, že ředitelé cítí jistou administrativní náročnost spojenou se správním řízením, která vyplývá z povinnosti zakládat a archivovat všechny spisy a dokumenty. Z provedeného výzkumu je patrné, že ředitelé by ocenili úplnou elektronizaci správního řízení. Nejen, že by odpadla administrativní zátěž v podobě papírového zakládání dokumentů, ale zároveň by se tak výrazně snížila spotřeba papíru. V dnešní digitální době je tato potřeba více než pochopitelná. Samotné rozhodování, ale i doručování rozhodnutí, výzev či odvolání by bylo výrazně jednodušší a pohodlnější pro obě strany správního řízení, stejně tak následné uchovávání dokumentů a případné nahlížení do nich. Přehlednost a snadnou přístupnost k dokumentům řadí ředitelé škol k nejvýznamnějším výhodám, které by elektronizace správního řízení přinesla. V současné

době již existuje možnost oboustranného doručování dokumentů správního řízení prostřednictvím datové schránky, ale pouze za předpokladu, že obě strany správního řízení mají založenou datovou schránku. Školy i tak stále musí vše tisknout, zakládat a archivovat.

Z výzkumného šetření také vyplynulo, že všichni respondenti aktivně využívají různé formy metodických materiálů, výkladů práva, vzorů nebo služeb právníků, které jim ulehčují rozhodování ve správním procesu. Všichni dotazovaní se také shodují na tom, že se v problematice správního práva musí neustále sebevzdělávat. Toto poznání však neznamena, že jsou vzdělávacími prostředky přesyceni. Právě naopak, vyjadřují otevřenost a vděčnost za jakékoli nové zdroje, které jim pomohou rozšiřovat jejich znalosti a dovednosti. Každý z ředitelů uvedl nějakou službu, kterou využívá, periodikum, které odebírá, internetovou stránku, kterou sleduje, či členství ve skupině. Ale všichni také dle vlastních slov stále hledají nové zdroje a projevíli zájem o přehled dostupných materiálů, které využívají ostatní ředitelé škol.

Vzhledem k projevenému zájmu jsme se rozhodli doplnit empirickou část bakalářské práce o přehled nejčastěji využívaných materiálů, které dotazovaní ředitelé využívají. Může zároveň sloužit jako inspirace pro ostatní ředitele a doporučení pro praxi.

PaedDr. Jan Mikáč – Poradenské služby ve školství, kontroly dokumentace škol, metodické materiály pro řízení školy. Mezi řediteli velmi oblíbený a spolehlivý zdroj informací. Své služby poskytuje od roku 1990 a to prostřednictvím kartotéky, která je pravidelně aktualizována a doplňována. Tvoří ji desítky souborů ve Wordu, které se zabývají různými oblastmi práva a pokrývají velké množství problematiky z oblasti správního práva i celého řízení školy. Pokud dojde k legislativním změnám, příslušné texty jsou přepracované a zároveň zaslané na e-mail předplatitelů s upozorněním na probíhající změny. Obsah kartotéky je přehledně rozdělen do jednotlivých okruhů a podtémat. Například Česká školní inspekce, směrnice, řády a vnitřní předpisy (s podoblastmi např. stížnosti a jejich vyřizování, finanční kontrola, ochrana osobních údajů, maturita, školení BOZP a mnoho dalších), dále pak okruh zákonů, kde ředitelé najdou více než 80 nejdůležitějších právních předpisů pro oblast školství, také okruh věnující se metodickým pokynům od ministerstva školství a tělovýchovy a krajských úřadů. Členství si ředitelé zajišťují prostřednictvím

ročního předplatného, které stojí 3 146 Kč. Po jeho zaplacení získají ředitelé plný přístup ke všem materiálům a informacím.

Odkaz na internetovou stránku: www.janmikac.cz

Vzdělávací služby Mgr. Dalibor Fusek – Vzdělávací portál, který je určen nejen pro ředitele škol, ale také pro zástupce ředitele, učitele a samotné žáky. Služba funguje na podobném principu jako služby Jana Mikáče s tím rozdílem, že Dalibor Fusek se nezaměřuje pouze na ředitele škol. Svůj portál má rozdělen rozcestníkem do různých oblastí jako například Virtuální škola, kde lze nalézt veškeré informace a data potřebná k řízení procesů v oblasti školství. Sekce virtuální ředitelna je určena především ředitelům a řídicím pracovníkům škol. V tomto modulu je možné pomocí komplexních řídicích nástrojů spravovat veškerou agendu chodu školy. Virtuální kabinet zpracovává problematiku vzdělávání a je určený převážně pro učitele. Zajímavou je sekce Služby školám, kde se různé firmy mohou zaregistrovat a prezentovat tak své služby pro školy přehledně na jednom místě. Vzdělávací portál má také možnost Poradenství, kde zaregistrovaní členové mohou využít osobního poradenství v jakékoliv problematice vzdělávání a řízení školy. Předplatné k této službě se dělí do jednotlivých balíčků, které si lze zakoupit samostatně, či kombinovat více balíčků dohromady. Nabízí například Balíček ředitel, Balíček škola, Balíček poradenství, ale zároveň také Balíčky MŠ, ZŠ a SŠ. Balíček ředitel stojí na rok 1 500 Kč.

Odkaz na internetovou stránku: www.vzdelavacisluzby.cz

Společnost aTre, v.o.s. - Veřejná obchodní společnost, která vydává odborné publikace a vytváří počítačové programy pro mateřské, základní a střední školy. Na trhu již působí 31 let a zaměřuje se výhradně na problematiku školství. Společnost aTre má mezi řediteli škol velmi dobrou pověst a všichni dotazovaní mají velmi dobré zkušenosti s využíváním jak programů, tak odborných publikací. Největší pozitivum vnímají jejich nízké ceny v poměru cena, výkon. Na jejich stránkách mohou ředitelé získat přístup k e-poradně, jejíž členství stojí 620 Kč za rok. Po registraci má uživatel přístup k e-mailové poradně, může také požádat o vyhledání informací, zaslání dokumentů či právní normy. Na webových stránkách si také ředitelé mohou vybrat z množství programů nebo odborných publikací. Mezi nabízené programy patří například Řízení mateřské školy, který je dvakrát ročně aktualizován

a obsahuje osm oddílů, mezi které patří například vzory dokumentů ředitele MŠ, platné zákony, vyhlášky a nařízení, základní směrnice školy, rozhodování ředitele MŠ, či pracovněprávní vztahy v MŠ. Dalším nabízeným programem je Rukověť MŠ, ZŠ, SŠ a VOŠ, který ředitelům školy příslušného typu nabízí dokumenty z praxe, přehled a výklad právních norem a více než 500 tematicky zpracovaných hesel, která pojednávají o tématech jako financování školy, individuální vzdělávací plán, dokumentace školy či odvolací řízení. Všechny nabízené programy stojí 230 Kč.

Odkaz na internetovou stránku: www.atre.cz

Ředitelská akademie – Ředitelská akademie založená Václavem Trojanem a Libuší Trojanovou je společností s ručením omezeným a nabízí podporu ředitelům škol ve všech profesních směrech, stejně tak jako jejich vzdělávání. Nabízí podporu a pomoc ředitelům, poradenství, ale také semináře a kurzy sestavené na míru. Mezi řediteli je oblíbený kurz Ředitelské kolegium, který přináší možnost dlouhodobého ředitelského sdílení. Díky tomuto kurzu je možné se připojit do skupiny vedoucích pedagogických pracovníků z konkrétního regionu. Ti se pak dle domluvy schází na předem domluvené on-line platformě a mohou sdílet své profesní problémy, zkušenosti, materiály s ostatními řediteli. Toto prostředí tvoří významnou komunitu, která spojuje ředitele nejrůznějších škol a umožňuje jim předávat si jednoduchou formou cenné praktické informace, ale také získávat a navazovat nové kontakty s lidmi z oboru, které ocení nejen začínající ředitelé škol. Tento kurz stojí 5 000 Kč a jedná se o dlouhodobé členství.

Odkaz na internetovou stránku: www.reditelskaakademie.cz

Portál EDU.cz - Je jednotným metodickým portálem Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, který je určen každému od široké veřejnosti až po ředitele škol. Obsahuje nejrůznější aktuality ze světa školství, stejně jako důležité vzdělávací dokumenty a školskou legislativu. Může ho využít kdokoliv a zcela zdarma. Konkrétně pro ředitele škol je zde pak rozcestník Pro vedení školy, který obsahuje informace relevantní právě pro vedení školy. Ředitelé se zde mohou dočíst aktuální informace, ať už k nově připravovaným dokumentům od MŠMT, nebo již k těm vydaným. Dle výpovědí ředitelů tuto internetovou stránku využívají nejen oni sami, ale také na ni odkazují velké množství rodičů, kteří se chtějí

dozvědět více o vzdělávacím procesu. Tato webová stránka totiž přehledně shromažďuje všechny důležité vzdělávací dokumenty a právní předpisy, takže se v nich dokáže orientovat úplně každý.

Odkaz na internetovou stránku: www.edu.cz

Řízení školy – Tato webová stránka je oblíbená mezi řediteli všech druhů škol hlavně díky svému širokému využití a přehlednosti informací na jednom místě. Redakce Řízení školy nabízí nejen webovou aplikaci, ale také publikace, časopisy a konference, které slouží jak managementu škol a školských zařízení, tak zřizovatelům, výchovným poradcům, metodikům prevence, pedagogům a v neposlední řadě také rodičům žáků. Ředitelé nejčastěji využívají jejich webovou aplikaci, která je informuje o všech možných aktualitách z pole řízení školy od nařízení vlády, přes vyhlášky až po akce pro školy. Po zakoupení předplatného mají ředitelé přístup ke všem modulům a v závislosti na výši zakoupeného předplatného (Mentor za 3 870 Kč/rok-Profesor za 6720 Kč/rok) mohou mít také přístup k online archivu časopisů Řízení školy. V rámci předplatného mají ředitelé také nárok na položení pěti otázek v poradně. Tato poradna funguje na bázi otevřeného blogu, kam ředitelé mohou psát své dotazy a zde dostanou i svou odpověď, kterou si mohou přečíst i ostatní odběratelé a inspirovat se, pokud řeší podobnou situaci. Ve zmiňovaném modulu mohou ředitelé najít nepřeberné množství témat, která se větví do podtémat a dále i do jednotlivých článků a nejrůznějších odkazů. Mezi nabízená témata patří například bezpečnost, ekonomika, organizace školy, legislativa, pedagogický proces, či personalistika. Ovšem mezi asi nejvíce využívané oblasti patří judikatura, pracovní situace a komentáře k zákonům. Kromě webové aplikace mohou ředitelé využít také publikací nebo konferencí, které mají za cíl sblížit a vybudovat síť komunity ředitelů.

Odkaz na internetovou stránku: <https://www.rizeniskoly.cz/>

Závěr

Bakalářská práce se věnovala tématu rozhodování ředitele školy ve správním řízení. Jejím cílem bylo na základě výzkumného šetření identifikovat a analyzovat pozitiva a negativa v postupech při rozhodování ředitelů různých druhů škol ve správním řízení, a to včetně formulace doporučení pro praxi. Byly formulované tři výzkumné otázky: Jaké pozitivní stránky má rozhodování ředitele školy ve správním řízení? S jakými problémy se ředitelé škol při rozhodování ve správním řízení setkávají? Co by ředitelům škol pomohlo při rozhodování ve správním řízení?

Teoretická část obsahuje problematiku samotného správního práva, která také zahrnuje rozbor základních pojmů a popis průběhu správního řízení. Zároveň také ukotvuje základní právní rámec, ve které se správní proces odehrává. Dále je zde provedeno vymezení klíčové manažerské funkce rozhodování. V neposlední řadě se teoretická část této bakalářské práce věnuje řediteli školy jakožto hlavnímu článku správního řízení ze strany školy. Popisuje jeho role a kompetence a blíže rozebírá jeho roli jako oprávněné úřední osoby.

Empirickou část tvoří analýza a interpretace výsledků výzkumného šetření, které bylo uskutečněno pomocí strukturovaných rozhovorů. Rozhovory obsahovaly sedm otázek a byly zvoleny v souladu s cílem bakalářské práce a stanovenými výzkumnými otázkami. Výzkumný vzorek tvořili čtyři ředitelé různých druhů škol v Jihočeském kraji. Konkrétně ředitelka mateřské školy, ředitelka základní školy, ředitel střední školy a ředitel vyšší odborné školy.

Na základě výsledků provedeného výzkumného šetření lze konstatovat, že ředitelé vnímají v rámci rozhodování ve správním řízení několik pozitivních aspektů, které zahrnují existenci jasných pravidel a postupů, transparentnost procesu, standardizaci využívaných dokumentů a metodickou podporu ze strany krajského úřadu. Respondenti oceňují transparentnost, oporu a právní jistotu, kterou jim správní řízení poskytuje.

Nicméně i přes tyto pozitivní aspekty se ředitelé setkávají s řadou problémů, které zahrnují administrativní náročnost, nedostatečnou oporu v zákonech a nejasná kritéria pro rozhodování ve specifických situacích. Tyto problémy znesnadňují kvalitní a zákonné

rozhodování ředitelů ve správním řízení a zároveň je vystavují zbytečné administrativní zátěži.

Výrazné výhody zlepšení dosavadní situace by dle respondentů přinesla elektronizace, a to jak z hlediska efektivity správního procesu, tak z hlediska snadného přístupu k dokumentům a snížení spotřeby papíru. Dále je nezbytné i nadále poskytovat ředitelům škol kontinuální metodickou podporu a přístup k aktuálním informacím a materiálům, které jim umožní aktivně se sebevzdělávat a tím pádem i efektivně řídit správní proces a rozhodovat v souladu s platnou legislativou. V neposlední řadě je důležité, aby se zmiňované problematické oblasti, jako je nedostatečná opora v zákoně nebo nejasná kritéria pro rozhodování, staly předmětem diskuse a případných legislativních změn a úprav. To by mělo za následek minimalizaci právní nejistoty a zároveň ekonomický přínos pro školu, jelikož ředitelé by nemuseli vynakládat finanční prostředky na právní pomoc týkající se tohoto rozhodování.

Rozhodování ředitelů školy ve správním řízení je náročnou a rozmanitou činností, které se nevěnuje dostatek pozornosti i přes její aktuálnost. Existuje velmi málo odborné literatury, která se tomuto tématu věnuje. V rámci rešerše k této bakalářské práci nebyl nalezen ani jeden výzkum, který zjišťoval problémy či překážky, které ředitele škol při rozhodování ve správním řízení potkávají. Můžeme tedy říci, že tato práce nese přínosné a relevantní informace jak pro ředitele škol, tak pro školský management.

Seznam použitých informačních zdrojů

ATRE. Společnost aTre, v.o.s. [online]. [cit. 8.4. 2024]. Dostupné z: <https://www.atre.cz/>

ČERNÝ, J., E. HORZINKOVÁ a H. KUČEROVÁ, 2011. *Přestupkové řízení: příručka pro praxi přestupkových orgánů obcí, krajských úřadů a dalších správních orgánů*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-859-8.

DĚDINA, J. a J. ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2149-1.

GADASOVÁ, D. a M. POLIÁN, 2000. *Správní právo, procesní část*. Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 80-244-0129-0.

HENDL, J. 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.

HENDRYCH, D., 2016. *Správní právo: obecná část*. 9. vydání. Academia iuris (C.H. Beck). V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-624-1.

HORZINKOVÁ, E. a V. NOVOTNÝ, 2015. *Správní právo procesní*. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Leges. ISBN 978-80-7502-071-0.

JAN MIKÁČ. PaedDr. Jan Mikáč [online]. [cit. 8.4. 2024]. Dostupné z: <https://www.janmikac.cz/>

KRAVČÍKOVÁ, J. a E. PAVLORKOVÁ, 2009. Základní shrnutí nového správního řádu. [online]. [cit. 8.4. 2024] Dostupné z: [Ed dolobore, \(frankbold.org\)](http://ed.dolobore.frankbold.org)

LHOTKOVÁ, I., V. TROJAN a J. KITZBERGER, 2012. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-899-2.

MATES, P., 2007. *Řízení o rozkladu. Právní rádce* [online]. [cit. 8.4. 2024] 2007. Dostupné z: [Řízení o rozkladu | Ekonom.cz: Web týdeníku EKONOM](https://pravniradce.ihned.cz/c1-21660640-rizeni-o-rozkladu)<https://pravniradce.ihned.cz/c1-21660640-rizeni-o-rozkladu>.

MATES, P., V. NOVOTNÝ a M. STARÝ, 2007. *Základy správního práva procesního*. Express, Praha. ISBN 978-80-86754-82-6.

- MŠMT. Edu.cz [online]. [cit. 8.4. 2024]. Dostupné z: <https://www.edu.cz/>
- PLAMÍNEK, J., 2005. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6318-7.
- PRŮCHA, J., E. WALTEROVÁ a J. MAREŠ, 2009. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-647-6
- PRŮCHA, P. a S. SKULOVÁ, S, 2000. *Správní právo: procesní část*. 3. dopl. vyd. Edice učebnic Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-2294-9.
- PRŮCHA, P., 2016. *Základy správního práva: učební text pro bakalářské studium*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-8115-4.
- PUŠKINOVÁ, M. a J. MIKÁČ, 2010. *Rozhodování ředitele školy a školského zařízení ve správním řízení a mimo správní řízení: postupy, správná řešení, vzory správních rozhodnutí*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-595-3.
- REICHEL, J., 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
- ŘEDITELSKÁ AKADEMIE. Ředitelská akademie-vše pro ředitele a jejich školy [online]. [cit. 8.4. 2024]. Dostupné z: <https://reditelskaakademie.cz/>
- ŘÍZENÍ ŠKOLY. Řízení školy-aplikace pro řízení školy [online]. [cit. 8.4. 2024]. Dostupné z: <https://www.rizeniskoly.cz/>
- SKULOVÁ, S., 2020. *Správní právo procesní*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-830-3.
- SKUTIL, M., 2011. *Základy pedagogicko-psychologického výzkumu pro studenty učitelství*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-778-7.
- ŠARPATKOVÁ, E., 2005. *Nový správní řád* [online]. Jihlava: Krajský úřad Vysočina, 2005. [cit. 8.4. 2024]. Dostupný z <http://www.kr-vysocina.cz/vismo/dokumenty>
http://www.kr-vysocina.cz/vismo/dokumenty2.asp?u=450008&id_org=450008&id=851499&p1=0&p2=&p3=>.

- ŠIMEK, L. a E. ŠROMOVÁ, 2006. *Vzory úkonů a podání podle nového správního řádu: [komentované vzory]*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 80-7179-403-1.
- ŠVAŘÍČEK, R. a K. ŠEĐOVÁ, 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0
- TROJAN, V., I. TROJANOVÁ, a J. TRUNDA, 2016. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. V Praze: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-7290-868-4.
- TROJANOVÁ, I., 2014. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-656-3.
- VEBER, J., 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VEDRAL, J., 2006. *Správní řád: komentář*. Praha: BOVA POLYGON. ISBN 80-7273-134-3.
- VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ, 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-143-7
- VZDĚLÁVACÍ SLUŽBY. *Vzdělávací služby* [online]. [cit. 8.4. 2024]. Dostupné z: <https://www.vzdelavacisluzby.cz/>
- Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád – znění od 1.1.2021. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 8.4. 2024]. Dostupné z: [500/2004 Sb. Správní řád \(zakonyprolidi.cz\)](https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-500)
- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) - znění od 1.1.2024. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 8.4. 2024]. Dostupné z: [561/2004 Sb. Školský zákon \(zakonyprolidi.cz\)](https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561)
- Zákon č. 563/2004 Sb., Zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů – znění od 1.1.2024. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 8.4. 2024]. Dostupné z: [563/2004 Sb. Zákon o pedagogických pracovnících \(zakonyprolidi.cz\)](https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-563)