

# KAPITOLY O ŘÍZENÍ VÝCHOVY A VZDĚLÁVÁNÍ PRO VYCHOVATELE

PaedDr. Zdeňka Hanková

*Katedra pedagogiky,  
Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta*



**esf** evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

**INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ**

Další vzdělávání pedagogických pracovníků na PedF UK Praha (CZ.1.07/1.3.00/19.0002)

# KAPITOLY O ŘÍZENÍ VÝCHOVY A VZDĚLÁVÁNÍ PRO VYCHOVATELE

PaedDr. Zdeňka Hanková  
Katedra pedagogiky,  
Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta

Studium:  
**Vychovatelství,  
Pedagog volného času**

Kurz:  
**Řízení výchovy a vzdělávání**

## OBSAH

Úvod.....	5
1 Právní rámec pro řízení výchovy a vzdělávání.....	7
1.1 Právní normy působnosti MŠMT ČR.....	8
1.2 Právní normy v propojení působnosti MŠMT ČR s jinými ministerstvy.....	10
1.3 Právní normy obecně zasahující do řízení ve školství.....	10
2 Řízení na úrovni výkonných složek státní správy a samosprávy.....	11
2.1 MŠMT ČR.....	11
2.2 Působnost územních samosprávných celků ve školství.....	13
2.3 Základní rámec vztahu: škola a školské zařízení, zřizovatel, ředitel, školská rada.....	15
2.4 Pravidla pro financování.....	19
2.4.1 Finanční prostředky ze státního rozpočtu.....	21
2.4.2 Další příjmy pro školy a školská zařízení.....	27
2.4.3 Specifika financování některých školských zařízení.....	28
3 Řízení na úrovni školy a školského zařízení.....	31
3.1 Provoz školy, školského zařízení, zajištění výchovy a vzdělávání.....	33
3.2 Specifika řízení některých školských zařízení.....	43
3.3 Ředitel školy a školského zařízení.....	45
4 Oblasti řízení související s hodnocením škol a školských zařízení.....	52
Závěr.....	55
Seznam použité literatury.....	58

## **Anotace**

Text je určen studentům na pozici vychovatele, je podpůrným textem při studiu OP VK Vychovatelství. Seznámí studenty se systémem právních předpisů platných ve školství pro řízení. Pracuje s aktuálními právními normami řízení a financování, vedením povinné dokumentace, aplikací a realizací v profesním životě. Popisuje kompetence řídicích pracovníků.

## **Annotation**

This text will introduce to students education legal legislation for management and financial of education, the compulsory documentation and application and realization in professional in the school environment. Text describes competents of headmasters.

## **Klíčová slova**

legislativa školství k řízení výchovy a vzdělání, školy a školská zařízení, ředitel, řízení

## **Keywords**

Legislation for Management of Education, School and Institutions Offering Organized Free Time Activities, Headmaster, Management

# Úvod

Tento text Řízení výchovy a vzdělávání je účelově vytvořen pro studium OP VK Vychovatelství, tedy pro budoucí pedagogické pracovníky na pozici vychovatele. Neklade si za cíl provázet pedagogy na pozicích vedení škol či výchovných institucí. Téma je zpracováno v informativní rovině jako průvodce specifikou řízení v současném českém vzdělávacím systému.

Řízení ve školství je úzce provázáno s platnou legislativou, je třeba brát v úvahu, že tento text se opírá o aktuální znění právních norem začátku roku 2013, jak specifikuje kapitola 1. Současné školství je stále v procesu změn, které odstartovala transformace po roce 1989. Pro naši zemi byla zásadní demokratizace, odklon od politického vlivu státu, jaký měl před listopadem. To se projevilo v požadavcích na postoje a chování všech složek školství, ale naopak i rodičů a žáků. Změny se odvíjely současně od trendů vzdělávání v zemích EU. Bylo třeba pracovat se strukturou, obsahy a kvalitou vzdělávání, avšak za předpokladu, že v rámci EU se v tom smyslu počítá s rozdíly mezi jednotlivými zeměmi.

*„Zásadně se **mění i způsob řízení**. Je založený na vytyčení cílů a výsledků (ne předpisování procesu). Způsob dosažení cílů je ponechán na nižší úrovni řízení, využívá nepřímých nástrojů (zejména finance), vytváří autoreglativní adaptivní zpětnovazebné mechanismy. **Řada kompetencí** (evaluace, monitorování), zajištění kvality **přechází na podpůrné instituce**, které nejsou součástí státního aparátu (např. sociální partneři).“* (BENDL, KUCHARSKÁ a kol., 2008, s. 33)

Pro pochopení složitého procesu polistopadových změn ve školství u nás je třeba najít klíč k přehlednosti. Stejní autoři (s. 32) uvádějí, že *„změny se projeví v následujících rovinách:*

- *politicko-demokratická rovina;*
- *ekonomická rovina;*

- *organizační rovina;*
- *technická rovina;*
- *pedagogická rovina.“*

Ve školství se očekávaly rychlé změny určitě v odklonu od ideologie totalitního režimu, tedy v politicko-demokratické rovině. Ale souběžně se změnami v celé společnosti se relativně rychle a nerovnoměrně měnila i ekonomická a organizační rovina. Projevilo se to především v oblasti řízení ve školství směrem k vysoké autonomii v rozhodování u nižších článků řízení. Pozvolnými i radikálními změnami prochází školství řady zemí i velmi stabilních demokracií. To svědčí o komplikovanosti oblasti školství obecně. Velmi zajímavé je mezinárodní porovnání míry autonomie škol dle šetření PISA z roku 2009. Sleduje autonomii využívání zdrojů a kurikulární autonomii. Zodpovědnost za kurikulum mají vyšší jen Nizozemí (jen o málo nižší mají ve Velké Británii, Švédsku a Maďarsku, naopak nejnižší Řecko, Turecko, Austrálie, Itálie), autonomie využívání zdrojů opět po Nizozemí nejvyšší Japonsko a naše země, pak velká Británie, Nový Zéland, Korea (podrobněji a ve vzájemné souvislosti v grafu v dále citované publikaci). *„Není mnoho zemí na světě, které by předaly ředitelům škol tak velkou odpovědnost, jako je tomu u nás.“* a dále v textu: *„Bylo by spíše polemickým cvičením rozebírat, do jaké míry je tato vysoká míra autonomie pozitivní a jak je řediteli prožívána. Zejména v situaci, kdy míře autonomie neodpovídají mnohé právní předpisy.“* (LHOTKOVÁ, TROJAN, KITZBERGER, 2012, s. 12–13)

Autoři dále vysvětlují, jak složitá je situace, když *„v rozporu s nárůstem odpovědnosti ubylo pomocných nástrojů, o které se mohl ředitel opřít, myslíme tím například školský úřad, školskou správu či pedagogické centrum.“* (Tamtéž)

Současná struktura řízení v našem školství je výsledkem decentralizace. Výkonnými orgány správy a samosprávy jsou MŠMT ČR (ministr a úředníci ministerstva), Česká školní inspekce, krajské úřady (především odbory školství), ředitelé a vedoucí školských zařízení, obce (představi-

telé místní samosprávy). Těmto subjektům bude věnována samostatná kapitola. Výkon vzdělávání probíhá dle vzdělávací politiky státu, jejímiž tvůrci jsou volení politikové. Parlament a senát, prezident se podílejí zákonodárnou mocí na právním rámci vzdělávání. Jako první je proto zařazena kapitola, která předkládá seznam právních norem pro chod školství v naší zemi. Není však vyčerpávajícím výčtem zákonů, vyhlášek, nařízení, nenabízí mezinárodních úmluvy.

# 1 Právní rámec pro řízení výchovy a vzdělávání

Legislativa, která vymezuje řízení ve školství, je velmi rozsáhlá. Pro rychlejší orientaci v dalším textu bude užitečné začít základním přehledem zákonů a vyhlášek, na které se text bude odkazovat. Je třeba počítat s tím, že jde o normy aktuální v čase vzniku textu (k začátku roku 2013). Většina citací právních norem je čerpána ze stránek MŠMT ČR, kam je třeba se obrátit pro případné další novelizace.

Zákon pracuje s termíny: škola a školské zařízení. Ačkoliv se tento text ve stanoveném zaměření a rozsahu nebude zabývat všemi, je třeba je nejprve specifikovat, o která jde:

Školy:

- mateřské školy
- základní školy, základní umělecké školy
- gymnázia, střední odborné školy a střední odborná učiliště
- školy pro nástavbové studium, pomaturitní studium
- vyšší odborné školy, vysoké školy (bakalářské, navazující magisterské, magisterské, doktorské studijní programy)

Školská zařízení:

- zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků
- školská poradenská zařízení
- školská výchovná a ubytovací zařízení (domov mládeže, internát, škola v přírodě)
- školská zařízení pro zájmové vzdělávání a další vzdělávání (dům dětí a mládeže a stanice zájmových činností zaměřená na jednu oblast zájmového vzdělávání)
- zařízení školního stravování
- školská účelová zařízení (středisko služeb školám, školní hospodářství, středisko praktického vyučování, školní knihovna a plavecká škola)
- školská zařízení pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy a pro preventivně výchovnou péči (diagnostický ústav, dětský domov, dětský domov se školou, výchovný ústav)

MŠMT pečuje o náležitou právní úpravu věcí patřících do působnosti České republiky podle § 24 zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČR,

- *„připravuje návrhy zákonů a jiných právních předpisů týkajících se působnosti MŠMT;*
- *připravuje návrhy, jejichž přípravu mu uložila vláda;*
- *dbá o zachování zákonnosti v okruhu své působnosti a činí podle zákonů potřebná opatření k nápravě.“*

## 1.1 Právní normy působnosti MŠMT ČR

- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů



- Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách)
- Zákon č. 109/2002 Sb., o výkonu ústavní výchovy nebo ochranné výchovy ve školských zařízeních a o preventivně výchovné péči ve školských zařízeních a o změně dalších zákonů
- Vyhláška č. 72/2005 Sb., o poskytování poradenských služeb ve školách a školských poradenských zařízeních
- Vyhláška č. 73/2005 Sb., o vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a dětí, žáků a studentů mimořádně nadaných
- Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání
- Vyhláška č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání
- Vyhláška č. 108/2005 Sb., o školských výchovných a ubytovacích zařízeních a školských účelových zařízeních
- Vyhláška č. 263/2007 Sb., kterou se stanoví pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí
- Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků (včetně příloh, důležité pro výklad)
- Vyhláška č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky
- Vyhláška č. 64/2005 Sb., o evidenci úrazů dětí, žáků a studentů
- Vyhláška č. 364/2005 Sb., o vedení dokumentace škol a školských zařízení a školní matriky a o předávání údajů z dokumentace škol a školských zařízení a ze školní matriky (vyhláška o dokumentaci škol a školských zařízení)
- Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování
- Zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu, ve znění zákona č. 219/2005 Sb.

- Zákon č.306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením  
Kromě právních norem daných Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy se rámec rozšiřuje přesahem právních norem pro součinnost s jinými rezorty.

## **1.2 Právní normy v propojení působnosti MŠMT ČR s jinými ministerstvy**

- Spolupráce škol a školských zařízení s policií ČR podle zákona č. 140/1961 Sb., trestní zákon, (oznamovací povinnost)
- Vyhláška MZd č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých

## **1.3 Právní normy obecně zasahující do řízení ve školství**

- Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky
- Zákon č. 94/1963 Sb., o rodině
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví
- Zákon č. 326/1999, o pobytu cizinců na území České republiky
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů
- Zákon č. 499/2004, o archivnictví a spisové službě (archivace dokumentů)

Pro účel tohoto textu uvedený seznam postačuje, ačkoliv neob-

sahuje řadu dalších právních textů (tedy nařízení, metodické pokyny, věstníky, mezinárodních úmluvy). Lze je najít na webových stránkách MŠMT ČR a jiných ministerstev. Velmi užitečné jsou právní výklady, které pomáhají vysvětlit konkrétní problémy z hlediska právního.

## 2 Řízení na úrovni výkonných složek státní správy a samosprávy

Tato kapitola se soustředí nejprve na právně organizační, pravomocný rámec. Postupně přiblíží působnost MŠMT, dále územní samosprávy – kraje, obce a objasní pravomoci zřizovatele, ředitele, školské rady. Poslední se zaměří na pravidla financování.

### 2.1 MŠMT ČR

Dle webového portálu ministerstva <http://www.msmt.cz/> je MŠMT ČR představeno nejprve textem zákona č. 2/1969 Sb.:

**MŠMT patří mezi ústřední orgány státní správy**, v jejichž čele stojí člen(ka) vlády ČR. Působnost Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy vymezuje zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČR v aktuálním znění. V § 7, který je Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy věnován, zákon č. 2/1969 Sb. uvádí:

*„(1) Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy je ústředním orgánem státní správy pro předškolní zařízení, školská zařízení, základní školy, střední školy a vysoké školy, pro vědní politiku, výzkum a vývoj, včetně me-*

*zinárodní spolupráce v této oblasti, a pro vědecké hodnosti, pro státní péči o děti, mládež, tělesnou výchovu, sport, turistiku a sportovní reprezentaci státu.*

*(2) Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy koordinuje činnost ministerstev, jiných ústředních orgánů státní správy a profesních komor v oblasti systému uznávání odborné kvalifikace podle zvláštního zákona 1) a v oblasti získávání kvalifikací v systému dalšího vzdělávání podle zvláštního právního předpisu 1a).*

*(3) Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy je podřízena Česká školní inspekce.“*

Dále je citována ta část zákona, která v paragrafech stanovuje působnost ministerstva:

*Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy podle zákona 2/1969 Sb.: „(§ 20) plní v okruhu své působnosti úkoly stanovené v zákonech a v jiných obecně závazných právních předpisech;*

*(§ 21) ve své činnosti se řídí ústavními a ostatními zákony a usneseními vlády;*

*(§ 22) zkoumá společenskou problematiku v okruhu své působnosti, analyzuje dosahované výsledky a činí opatření k řešení aktuálních otázek; zpracovává koncepce rozvoje svěřených odvětví a řešení stěžejních otázek, které předkládá vládě České republiky;*

*(§ 23) předkládá za svěřená odvětví podklady potřebné pro sestavení návrhů státních rozpočtů republiky a pro přípravu jiných opatření širšího dosahu;*

*zaujímá stanovisko k návrhům, které předkládají vládě České republiky jiná ministerstva, pokud se týkají okruhu jeho působnosti;*

*(§ 24) pečuje o náležitou právní úpravu věcí patřících do působnosti České republiky:*

- připravuje návrhy zákonů a jiných právních předpisů týkajících se působnosti MŠMT;*
- připravuje návrhy, jejichž přípravu mu uložila vláda;*

- *dbá o zachování zákonnosti v okruhu své působnosti a činí podle zákonů potřebná opatření k nápravě;*  
(§ 25) *zabezpečuje ve své působnosti úkoly související se sjednáváním mezinárodních smluv, s rozvojem mezistátních styků a mezinárodní spolupráce;*  
*zabezpečuje ve své působnosti úkoly, které vyplývají pro Českou republiku z mezinárodních smluv, jakož i z členství v mezinárodních organizacích;*  
(§ 27) *zpracovává a v rozsahu nezbytném pro plnění vlastních úkolů také využívá informace z ostatních ministerstev a nižších orgánů státní správy.“*  
(<http://www.msmt.cz/ministerstvo>)

## 2.2 Působnost územních samosprávných celků ve školství

V dalších odstavcích se text opře o zákon č. 561/2004 Sb. (školský zákon). V úvodu bylo předesláno, že organizace školství se decentralizovala. Byla zrušena funkce okresních školských řídicích i podpůrných složek. Ministerstvo je nadřizenou složkou kraji a obcím, pokud zákon nestanoví jinak.

Základní struktura je stanovena v § 177:

*„(1) Územní samosprávu ve školství vykonávají*

*a) obec,*

*b) kraj.*

*(2) Při zajišťování vzdělávání a školských služeb, zejména při zřizování a zrušování škol a školských zařízení, dbá obec a kraj zejména o*

*a) soulad rozvoje vzdělávání a školských služeb se zájmy občanů obce a kraje, s potřebami trhu práce, s demografickým vývojem a rozvojem svého území,*

*b) dostupnost vzdělávání a školských služeb podle místních podmínek.“*

- Obec:

*„§ 178 (1) Obec je povinna zajistit podmínky pro plnění povinné školní docházky dětí s místem trvalého pobytu na jejím území a dětí umístěných na jejím území ve školských zařízeních pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy, které se v souladu se zvláštním právním předpisem 47) nevzdělávají ve školách zřízených při těchto školských zařízeních.*

*Obec*

- a) *zřizuje a zrušuje základní školu, nebo*
- b) *zajišťuje plnění povinné školní docházky v základní škole řížované jinou obcí nebo svazkem obcí.“*

V dalších odstavcích tohoto paragrafu jsou stanoveny podmínky pro zajištění vzdělávání vymezením školských obvodů spádové školy pro zajištění dopravy do spádové školy.

*„§ 179 (1) Obec nebo svazek obcí zřizuje a zrušuje*

- a) *mateřské školy,*
- b) *mateřské a základní školy s vyučovacím jazykem národnostní menšiny za podmínek stanovených v § 14 a*
- c) *zařízení školního stravování sloužící dětem a žákům škol, které zřizuje.“*

V dalších odstavcích tohoto paragrafu jsou vymezeny podmínky pro předškolní vzdělávání v posledním roce před zahájením povinné školní docházky, možnost dále řížovat základní umělecké školy, školská zařízení pro zájmové vzdělávání, školská účelová zařízení a školy nebo školská zařízení, které jinak zřizuje kraj nebo ministerstvo, pokud prokáže potřebné finanční, materiální a personální zabezpečení jejich činnosti orgánu, který vede rejstřík škol a školských zařízení.

- Kraj:

*„§ 181 (1) Kraj je povinen zajistit podmínky pro uskutečňování středního a vyššího odborného vzdělávání, vzdělávání dětí, žáků a studentů se zdravotním postižením a zdravotním znevýhodněním, dále jazykového, základního uměleckého a zájmového vzdělávání a pro výkon ústavní výchovy. Za tímto účelem kraj zřizuje a zrušuje*

- a) střední školy,
- b) vyšší odborné školy,
- c) mateřské, základní, střední školy a školská zařízení pro děti a žáky se zdravotním postižením,
- d) základní školy speciální,
- e) školy při zdravotnických zařízeních,
- f) školská výchovná a ubytovací zařízení a zařízení školního stravování pro děti, žáky a studenty škol, které zřizuje,
- g) střední školy s vyučovacím jazykem národnostní menšiny za podmínek stanovených v § 14,
- h) jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky,
- i) základní umělecké školy,
- j) školská zařízení pro zájmové vzdělávání a
- k) dětské domovy.“

Kraji pak opět zákon stanoví možnost zřizovat mateřské a základní školy s vyučovacím jazykem národnostní menšiny, školy a školská zařízení, které jinak zřizuje obec nebo ministerstvo, pokud kraj prokáže potřebné finanční, materiálové a personální zabezpečení této školy nebo školského zařízení.

## 2.3 Základní rámec vztahu: škola a školské zařízení, zřizovatel, ředitel, školská rada

Školy a školská zařízení tvoří vzdělávací soustavu. **Zřizovatel** zřizuje školy a školská zařízení jako školské právnické osoby nebo příspěvkové organizace. Dle školského zákona č. 561/2004 Sb. § 7:

„(6) Podmínkou výkonu činnosti školy nebo školského zařízení je zápis do školského rejstříku.

(7) Ve školách a školských zařízeních zajišťují vzdělávání pedagogičtí pracovníci.“

Právní postavení **škol a školských zařízení** ošetřuje § 8:

*„(1) Kraj, obec a dobrovolný svazek obcí, jehož předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství (dále jen „svazek obcí“), zřizuje školy a školská zařízení jako školské právnické osoby nebo příspěvkové organizace podle zvláštního právního předpisu.“*

V dalších odstavcích tohoto paragrafu jsou stanovena pravidla pro případy, kdy školy zřizují jednotlivá ministerstva (s odkazy na zvláštní předpisy) a dále:

*„(6) 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.*

*(7) 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.“*

Základní ustanovení **o školské právnické osobě** je v § 124:

*„(1) Školská právnická osoba je právnickou osobou zřízenou podle tohoto zákona, jejíž hlavní činností je poskytování vzdělávání podle vzdělávacích programů uvedených v § 3 a školských služeb podle tohoto zákona.*

*(2) Zřizovatelem školské právnické osoby může být*

- a) ministerstvo, kraj, obec nebo svazek obcí,*
- b) jiná právnická osoba nebo fyzická osoba.“*

Dle § 130 je orgánem školské právnické osoby zřízené ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí ředitel, zatímco orgány školské právnické osoby zřízené jinou právnickou osobou nebo fyzickou osobou podle § 124 odst. 2 písm. b) jsou ředitel a rada. Je-li tedy zřizovatelem jiná právnická osoba nebo fyzická osoba než ministerstvo, kraj, obec, stanoví zákon jiné postupy v pravomocích s odkazem na radu



školní právnické osoby (odlišit od pojmu „školská rada“, viz dál v textu této kapitoly).

Mezi základní **pravomoci zřizovatele** patří vydávání zřizovací listiny (smlouvy v případě více zřizovatelů) a její změny, dále rozhodnutí o sloučení, splynutí, rozdělení a zrušení školské právnické osoby, **jmenování a odvolání ředitele školské právnické osoby** a stanovení jeho platu, popřípadě mzdy. Základní rámec o statutu, jmenování, odvolání **ředitele** stanoví § 131:

- Ředitel

*„(1) Ředitel je statutárním orgánem školské právnické osoby. Ředitel rozhoduje ve věcech školské právnické osoby, pokud tento zákon nestanoví jinak.*

*(2) Ředitele školské právnické osoby zřízené ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí jmenuje a odvolává zřizovatel za podmínek a postupem stanoveným v § 166.“*

Je-li zřizovatel jiný než ministerstvo, kraj, obec nebo svazek obcí, jsou zákonem stanovena další specifika ve vztahu k radě, jejíž základní pravomoci stanoví §131. Další pravomoci zřizovatele i ředitele v oblasti hospodaření řeší odděleně následující kapitola 2.4.

- Školská rada

Článkem samosprávy, který pravomocně zasahuje do řízení na základních, středních a vyšších odborných školách, je školská rada. Zastupuje zájmy zřizovatele, pedagogických pracovníků školy a rodičů (či zletilých studentů). Dle § 167:

*„(2) Školskou radu zřizuje zřizovatel, který zároveň stanoví počet jejích členů a vydá její volební řád. **Třetinu členů školské rady jmenuje zřizovatel, třetinu volí zákonní zástupci nezletilých žáků a zletilí žáci a studenti a třetinu volí pedagogičtí pracovníci dané školy.** Členem školské rady nemůže být ředitel školy. Ve školách, které nejsou zřízeny státem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, plní úkoly zřizovatele podle věty první a druhé ředitel školy.“*

Školská rada je volena na 3 roky, zasedá nejméně dvakrát ročně, ředitel školy nebo jím pověřený zástupce je povinen zúčastnit se zasedání školské rady na vyzvání jejího předsedy. Další podmínky pro fungování školské rady stanoví další odstavce téhož paragrafu, pravomoci pak § 168:

- „a) vyjadřuje se k návrhům školních vzdělávacích programů a k jejich následnému uskutečňování,*
- b) schvaluje výroční zprávu o činnosti školy,*
- c) schvaluje školní řád, ve středních a vyšších odborných školách stipendijní řád, a navrhuje jejich změny,*
- d) schvaluje pravidla pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků v základních a středních školách,*
- e) podílí se na zpracování koncepčních záměrů rozvoje školy,*
- f) projednává návrh rozpočtu právnické osoby na další rok a navrhuje opatření ke zlepšení hospodaření,*
- g) projednává inspekční zprávy České školní inspekce,*
- h) podává podněty a oznámení řediteli školy, zřizovateli, orgánům vykonávajícím státní správu ve školství a dalším orgánům státní správy,*
- i) podává návrh na odvolání ředitele,*
- j) podává návrh na vyhlášení konkursu na ředitele školy.“*


Následující odstavce tohoto paragrafu řeší povinnosti ředitele školy vůči školské radě (přístup k informacím o škole, zejména k dokumentaci školy za dodržení platných zákonů) a školské rady vůči řediteli (dodržování podmínek, schválení a projednávání připomínek předložených dokumentů). Podrobněji se rámci působení ředitele věnuje samostatná kapitola.

### **Otázky k promyšlení**



1. Co spadá do povinností obce zajistit podmínky pro plnění povinné školní docházky dětí?
2. Jaký je vztah mezi školou, zřizovatelem a školskou radou?
3. Co má vliv na specifika řízení školských zařízení oproti školám?

## Zapamatujte si

Právně organizační a pravomocný rámec řízení je dán působností MŠMT a řeší rozdělení pravomocí na územní samosprávy kraje, obce. Problematiku řeší zákon č. 561/2004 Sb. (školský zákon). Ministerstvo je nadřízenou složkou kraji a obcím, pokud zákon nestanoví jinak. Školy a školská zařízení tvoří vzdělávací soustavu. **Zřizovatel** zřizuje **školy a školská zařízení** jako školské právnické osoby nebo příspěvkové organizace. Zřizovatelem školské právnické osoby může být ministerstvo, kraj, obec nebo svazek obcí, anebo jiná právnická osoba nebo fyzická osoba (včetně registrované církve a náboženské společnosti). Článkem samosprávy, který pravomocně zasahuje do řízení na základních, středních a vyšších odborných školách, je školská rada. Konkrétní pravomoci zřizovatele, ředitele, školské rady jsou úzce propojeny a svázány s provozem škol a školských zařízení. 

## 2.4 Pravidla pro financování

Pravomoci k hospodaření s finančními prostředky se dělí mezi výkonné složky státní správy a samosprávy. Tato kapitola se bude odkazovat na jejich strukturu a provázanost, jak bylo vysvětleno v předchozí kapitole. Pravomoci v hospodaření jsou odlišné, je-li zřizovatelem ministerstvo, kraj, obec nebo svazek obcí, či jiná školská právnická osoba.

Školská právnická osoba hospodaří s příjmy, které jsou stanoveny § 133 školského zákona:

„(1) Příjmy školské právnické osoby jsou zejména

- a) finanční prostředky ze státního rozpočtu,
- b) finanční prostředky z rozpočtů územních samosprávných celků,
- c) příjmy z hlavní a doplňkové činnosti,
- d) finanční prostředky přijaté od zřizovatele,

- e) úplata za vzdělávání a školské služby,
- f) dotace na úhradu výdajů, které jsou nebo mají být kryty z rozpočtu Evropské unie, včetně stanoveného podílu státního rozpočtu na financování těchto výdajů,
- g) dotace na úhradu výdajů podle mezinárodních smluv, na základě kterých jsou České republice svěřeny peněžní prostředky z finančního mechanismu Evropského hospodářského prostoru, z finančního mechanismu Norska a programu švýcarsko-české spolupráce,
- h) dary a dědictví.

(2) Pokud se prostředky poskytnuté podle odstavce 1 písm. f) a g) nespotřebují do konce kalendářního roku, převádějí se do rezervního fondu jako zdroj financování v následujících letech a mohou se použít pouze na stanovený účel.

**(3) Rozpočet zřizovatele zprostředkovává vztah školské právnické osoby zřizované krajem, obcí nebo svazkem obcí ke státnímu rozpočtu.“**

V následujících paragrafech jsou uvedeny zákonem stanovené podmínky pro doplňkovou činnost, kterou školská právnická osoba vykonává vedle své hlavní činnosti, dále omezení hospodaření ve smyslu zřizování dalších závazků, půjček, uzavírání kupních smluv (bez vědomí zřizovatele). Dále zákon specifikuje možnosti vytváření peněžních fondů a pravidla zacházení s nimi (s odlišením fondu kulturních a sociálních potřeb, který se týká zaměstnanců jak zdroji, tak využíváním). **Účetnictví je ošetřeno zvláštním právním předpisem. Zařazuje školské právnické osoby mezi jiné právnické osoby, jejichž hlavní činností není podnikání.**

Vztah k **majetku** stanoví § 140 takto:

„Školská právnická osoba užívá ke své činnosti

- a) vlastní majetek,
- b) majetek vypůjčený nebo pronajatý od zřizovatele nebo jiné osoby.“

Za tímto stručným zněním je třeba vidět složitost pro celou řadu

provozních rozhodnutí (vybavení, opravy, bezpečnostní revize, hygienické zásahy apod.).

## 2.4.1 Finanční prostředky ze státního rozpočtu

Poskytování finančních prostředků školám a školským zařízením státem ošetřují § 160 a § 161 školského zákona:

- **Pro činnost škol a školských zařízení stát poskytuje finanční prostředky na následující položky:**

Dle § 160 odstavec (1) a (2) „**na platy, náhrady platů, nebo mzdy a náhrady mezd, na odměny za pracovní pohotovost, odměny za práci vykonávanou na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr a odstupné, na výdaje na úhradu pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a na úhradu pojistného na všeobecné zdravotní pojištění, na přiděly do fondu kulturních a sociálních potřeb a ostatní náklady vyplývající z pracovněprávních vztahů, na výdaje podle § 184 odst. 1 a 2 (zkušební komise – pozn. autora), výdaje na nezbytné zvýšení nákladů spojených s výukou dětí, žáků a studentů zdravotně postižených, výdaje na učební pomůcky, výdaje na školní potřeby a na učebnice, pokud jsou podle tohoto zákona poskytovány bezplatně, a rovněž výdaje na další vzdělávání pedagogických pracovníků, na činnosti, které přímo souvisejí s rozvojem škol a kvalitou vzdělávání, na další nezbytné neinvestiční výdaje spojené s provozem škol a školských zařízení a na investiční výdaje zařazené do programu podle zvláštního právního předpisu.**“ A dále za stanovených podmínek: „**také tehdy, zajišťuje-li** v souladu s tímto zákonem a rámcovým vzdělávacím programem **povinnou součástí vzdělávání dětí, žáků a studentů** u jiné fyzické nebo právnické osoby.“

V dalších odstavcích paragrafu jsou specifikovány **odlišnosti poskytování prostředků dle zřizovatele** (ministerstvem, obcemi nebo svazky obcí, registrovanými církvemi nebo náboženskými společnost-

mi, kterým bylo přiznáno oprávnění k výkonu zvláštního práva zřizovat církevní školy kraji). Na některé položky u různých zřizovatelů stát neposkytuje finanční prostředky, výjimky se vztahují také na jazykové vzdělávání.

## Pojem normativ a podmínky jeho stanovení

§ 161 školského zákona odlišuje pro financování škol a školských zařízení zřizovaných územními samosprávnými celky republikový normativ a krajský normativ takto:

**„(1) Republikové normativy stanoví ministerstvo jako výši výdajů podle § 160 odst. 1 písm. c) a d) připadajících na vzdělávání a školské služby pro jedno dítě, žáka nebo studenta příslušné věkové kategorie v oblasti předškolního vzdělávání, základního vzdělávání, středního vzdělávání a vyššího odborného vzdělávání na kalendářní rok a zveřejňuje je ve Věstníku.**

**(2) Krajské normativy stanoví krajský úřad jako výši výdajů podle § 160 odst. 1 písm. c) a d) připadajících na jednotku výkonu na kalendářní rok za podmínek stanovených prováděcím právním předpisem a zveřejní je. Jednotkou výkonu je jedno dítě, žák, student, ubytovaný, stravovaný, lůžko, třída, studijní skupina, oddělení nebo jiná jednotka stanovená zvláštním právním předpisem 34a). Součástí krajských normativů jsou příplatky na speciální vzdělávací potřeby dětí, žáků a studentů.**

**(3) Při stanovení krajských normativů vychází krajský úřad zejména z**

- a) dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy v kraji,
- b) rámcových vzdělávacích programů nebo akreditovaných vzdělávacích programů pro vyšší odborné vzdělávání,
- c) rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické nebo přímé pedagogicko-psychologické činnosti
- d) naplněnosti tříd, studijních skupin a oddělení v jednotlivých školách a školských zařízeních.

***(4) Ministerstvo stanoví prováděcím právním předpisem členění krajských normativů, ukazatele rozhodné pro jejich stanovení, jednotky výkonu pro jednotlivé krajské normativy, vztah mezi ukazateli a jednotkami výkonu, ukazatele pro výpočet minimální úrovně krajských normativů a zásady pro jejich zvýšení a jejich zveřejnění.“***

V dalších odstavcích formuluje zákon povinnost ministerstvu poskytnout krajským úřadům finanční prostředky vyčleněné ze státního rozpočtu formou dotace na zvláštní účet kraje (s odkazem na § 160 odst. 1) a krajským úřadům povinnost rozepsat a poskytnout finanční prostředky právnickým osobám vykonávajícím činnost škol a školských zařízení, které zřizuje kraj, obce nebo svazky obcí (s vědomím zastupitelstva kraje prostřednictvím krajských normativů a v souladu se zásadami stanovenými ministerstvem podle § 170 písm. b) a dle návrhů rozpočtů zpracovaných obecními úřady obcí s rozšířenou působností).

Protože neplatí všeobecně vnímané zjednodušení o celostátně jednotné sumě na rok a dítě, výše uvedená legislativou daná pravidla je vhodné ilustrovat na konkrétní situaci přerozdělování normativu pro rok 2012. V dokumentu Rozpočet kapitoly MŠMT na rok 2012 se lze dočíst, z jakého stanoviska se vychází pro stanovení normativu: „*Podíl výdajů kapitoly MŠMT na HDP v r. 2012 činí 3,53 % vč. plného ekvivalentu EU a finančních mechanismů. Vyloučíme-li objem příjmů a výdajů z rozpočtu EU a ostatních finančních mechanismů, podíl kapitoly MŠMT na HDP klesá z loňských 3,25 % na letošních 3,15 % podle aktualizované predikce MF. Proti předchozímu roku dochází k poklesu tohoto podílu o 0,10 procentních bodů“ (str. 6)... RN (republikový normativ) slouží pro rozpis rozpočtu finančních prostředků státního rozpočtu na jednotlivé kraje. K rozpisu rozpočtu na jednotlivé školy a školská zařízení slouží krajské normativy (viz § 161 odst. 2 školského zákona), jejichž stanovení a použití je v přenesené působnosti krajských úřadů. Členění krajských normativů, ukazatele rozhodné pro jejich stanovení apod. stanoví vyhláška č. 492/2005 Sb., o krajských normativech, ve znění pozdějších předpisů.“ (MŠMT, č. j. MŠMT-3315/2012-15, 19. 5. 2013, s. 47)*

**Tab. 1** Republikové normativy 2012 (MŠMT, č. j. MŠMT-3315/2012-15, 19. 5. 2013, s. 52):

Věková kategorie	NIV celkem Kč/žáka	MP celkem vč. odvodů Kč/žáka	ONIV celkem Kč/žáka	Zaměstnanci Z./1000ž.
3–5 let	38 833	38 625	208	128,607
6–14 let	49 825	49 380	445	130,600
15–18 let	57 718	57 210	508	145,555
19–21 let	49 245	48 911	334	128,607
KZÚV	236 720	235 570	1 150	698,862

Problematické jsou mimo jiné objemy mzdových prostředků na pedagogické pracovníky dle nové tarifní tabulky platné od 1. 1. 2012 stanovené v závislosti na poklesu či zvýšení výkonu.

**Tab. 2** V jednotlivých normativních kategoriích uvádí materiál následující vývoj výkonů (MŠMT, č. j. MŠMT-3315/2012-15, 19. 5. 2013, s. 45)

3–5	nárůst o	14 046 dětí,	tj. o 4,36 %
6–14	nárůst o	4 125 žáků,	tj. o 0,50 %
15–18	pokles o	19 143 žáků,	tj. o 5,05 %
19–21	pokles o	312 studentů,	tj. o 1,99 %
3–18 v KZÚV	pokles o	2 lůžka,	tj. o 0,04 %

Komplikovanost rozdělování mzdových prostředků ilustruje následující poznámka citovaná z téhož materiálu: „*Pokračování průřezového ukazatele „výdaje na krytí mzdových nákladů pedagogických pracovníků RgŠ včetně příslušenství“ zavedeného v roce 2011 i pro rok 2012 však představuje pro školy a školská zařízení i pro krajské úřady neúměrnou administrativní zátěž. V situaci, kdy bude v roce 2012 nutno krátit objemy mezd pro zaměstnance RgŠ s ohledem na pokles výkonů a odpovídající pokles počtu zaměstnanců, a kdy rozhodující část posílení mezd pro pedagogy*



(3,5 mld. Kč ze 4 mld. vč. odvodů) bude zrealizována změnou tarifních tabulek pedagogů, bude tento závazný ukazatel působit v podstatě kontraproduktivně. Příklad: řediteli školy, který bude moci z titulu poklesu výkonů „uspořít“ část úvazků pedagogů (nepedagogy však uspořít nemůže, neboť provoz školy jako objektu se prakticky nezmění), nedává možnost tuto „úsporu“ využít racionálně dle svého uvážení. Je tedy velmi pravděpodobné, že pokračování tohoto závazného ukazatele i v roce 2012 bude ve svém důsledku působit „protioptimalizačně“. Kromě toho je resort školství pravděpodobně jediným resortem, kde jsou již v rozpočtové rovině děleny skupiny zaměstnanců podle profese.“ (MŠMT, č. j. MŠMT-3315/2012-15, 19. 5. 2013, s. 8)

Finanční prostředky vyčleněné na činnost škol a školských zařízení, které nezřizuje stát, kraj, obec, svazek obcí nebo registrovaná církev nebo náboženská společnost, které bylo přiznáno oprávnění k výkonu zvláštního práva zřizovat církevní školy, **poskytuje ministerstvo krajským úřadům formou dotace** dle § 162 o financování škol a školských zařízení, které nejsou zřizovány státem, krajem, obcí nebo svazkem obcí: „(2) *Normativ stanoví ministerstvo jako průměrný roční objem výdajů uvedených v § 160 odst. 1 písm. b) připadajících na jednotku výkonu podle § 161 odst. 2 v daném oboru vzdělání a formě vzdělávání nebo v dané školské službě a zveřejní je ve Věstníku.*“

Financování těchto škol a školských zařízení se řídí zákonem č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, ve znění zákona č. 562/2004 Sb. v souvislosti s přijetím školského zákona. Dle § 1 „pokud uzavřou s krajským úřadem“ a za zákonem daných podmínek dle §4 tohoto zákona se dotace „stanoví procentním podílem z normativu jako ročního objemu neinvestičních výdajů, mzdových prostředků a zákonných odvodů připadajících na jedno dítě, žáka nebo studenta ve srovnatelném oboru vzdělání a formě vzdělávání ve škole nebo ve srovnatelné školské službě ve školském zařízení zřizovaném krajem nebo ministerstvem. Dotace se zvýší o procentní podíl

*z normativu na zdravotní postižení dětí, žáků a studentů stanoveného pro děti, žáky nebo studenty škol a školských zařízení zřizovaných krajem nebo ministerstvem ... Dotace se poskytuje pouze pro děti, žáky nebo studenty ve školách, oborech vzdělání a školských službách zapsaných ve školském rejstříku. Normativy na příslušný kalendářní rok stanoví ministerstvo nejpozději do 31. ledna a zveřejní je ve Věstníku ministerstva.“ Rozsah výše procentního podílu z normativu se pohybuje se dle zákona mezi 50 až 80 %, ale v zákonem daných podmínkách lze požádat o zvýšení.*

### **Další výdaje státního rozpočtu pro školy a školská zařízení zapsaná ve školském rejstříku dle § 163 školského zákona**

*„(1) Ze státního rozpočtu lze dále poskytovat finanční prostředky **na pokusná ověřování a na rozvojové programy podle § 171 odst. 1 a 2** ve školách a školských zařízeních všech zřizovatelů; ze státního rozpočtu se dále poskytují finanční prostředky na úhradu nezbytných prokazatelných **nákladů spojených s konáním závěrečných zkoušek, maturitních zkoušek a absolutorí v konzervatoři** podle § 113c. Ministerstvo poskytuje finanční prostředky na pokusná ověřování a na rozvojové programy podle § 171 odst. 1 a 2 a na úhradu nezbytných prokazatelných nákladů spojených s konáním závěrečných zkoušek, maturitních zkoušek a absolutorí v konzervatoři podle § 113c“ za stanovených podmínek a dále (2) „zákon o státním rozpočtu stanoví výše dotací ze státního rozpočtu k částečné úhradě výdajů na provoz právnických osob vykonávajících činnost škol a školských zařízení, které zřizují kraje, obce a svazky obcí.“*

V již citovaném dokumentu Rozpočet kapitoly MŠMT na rok 2012 se konkretizuje v odstavci o rozvojových programech vyhlašovaných pro oblast regionálního školství:

*„Programové financování umožňuje řešit takové ekonomické aspekty vzdělávání a školských služeb, jejichž promítnutí do republikových normativů buď není možné (opatření, která se nedotýkají všech škol a školských*

zařízení stejného druhu či typu), nebo by nebylo účelné ... Finanční prostředky rozvojových programů jsou využity např. pro nenásledné součásti vzdělávání a školských služeb: sportovní gymnázia, asistenti pedagoga (soukromé a církevní), asistenti pedagoga pro sociální znevýhodnění, bezplatná příprava (EU + azylanti), bezplatná výuka ČJ (cizinci z třetích zemí), pomůcky kompenzačního a rehabilitačního charakteru, podpora inkluzivního vzdělávání, podzimní termín maturity, EXCELENCE středních škol.“ (MŠMT, č. j. MŠMT-3315/2012-15, 19. 5. 2013)

## 2.4.2 Další příjmy pro školy a školská zařízení

Kromě normativů zajišťuje kraj i obec nebo svazek obcí finanční prostředky dle § 180 školského zákona:

„(1) Obec nebo svazek obcí zajišťuje výdaje právnických osob vykonávajících činnost škol a školských zařízení, které zřizuje, s výjimkou výdajů hrazených z finančních prostředků státního rozpočtu přidělovaných podle § 161 odst. 6 písm. b) a z jiných zdrojů; v případě, že školský obvod přesahuje území jedné obce, zabezpečují výdaje školských zařízení sloužících základní škole v tomto školském obvodu dotčené obce poměrně podle počtu žáků s místem trvalého pobytu v jednotlivých obcích, nedojde-li mezi obcemi k jiné dohodě.

(2) Obec může právníkům osobám vykonávajícím činnost škol a školských zařízení, které zřizuje, přispívat na další neinvestiční výdaje jinak hrazené ze státního rozpočtu podle tohoto zákona.

(3) Obec nebo svazek obcí přiděluje právníkům osobám vykonávajícím činnost škol a školských zařízení, které zřizuje, dotace stanovené zákonem o státním rozpočtu k částečné úhradě výdajů na provoz a provádí s nimi finanční vypořádání.“

Dle § 180a:

„(1) Obec, která hodlá uskutečňovat **projekt financovaný z prostředků Evropské unie**, jehož předmětem je podpora kvality, rozvoje nebo dostupnosti vzdělávání a školských služeb podle tohoto zákona, může uzavírat

s právníckými osobami vykonávajícími činnost školy nebo školského zařízení smlouvy o partnerství. Na obsah a formu smlouvy o partnerství uzavírané obcí se obdobně vztahuje § 32a.

(2) Uzavírá-li obec smlouvu s právníckou osobou vykonávající činnost **školy nebo školského zařízení, kterou nezřizuje**, je podmínkou platnosti smlouvy doložka osvědčující souhlas zřizovatele s tím, aby právnícká osoba smlouvu o partnerství uzavřela.

(3) Na uzavírání smluv o partnerství a právní vztahy z těchto smluv se nevztahuje právní úprava veřejných zakázek.“

Dalšími právními normami jsou ošetřeny podmínky pro následující zatím nespecifikované příjmy, které je nutné mít formulované již ve zřizovací listině (zásadní pro finanční spolupráci s obcí):

- příjmy z hlavní a doplňkové činnosti
- úplata za vzdělávání a školské služby
- dotace na úhradu výdajů podle mezinárodních smluv, na základě kterých jsou České republice svěřeny peněžní prostředky z finančního mechanismu Evropského hospodářského prostoru, z finančního mechanismu Norska a programu švýcarsko-české spolupráce
- dary a dědictví
- rezervní fond (z prostředků nespotřebovaných do konce kalendářního roku, které se převádějí jako zdroj financování v následujících letech a mohou se použít pouze na stanovený účel)

### 2.4.3 Specifika financování některých školských zařízení

Pro zájmové vzdělávání lze pravidla pro financování najít v § 11 vyhlášky č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání:

„(1) *Zájmové vzdělávání je poskytováno zpravidla za úplatu.*

(2) *Splatnost úplaty stanoví ředitel tak, aby byla úplata splatná nejpozději před ukončením účasti v dané činnosti. Úplatu může ředitel rozdělit do více splátek.*

(3) *Úplata může být snížena nebo prominuta... “*

Navazují pravidla pro snížení a prominutí úplaty a dále specifika pro jednotlivé typy zájmových zařízení (školní družinu, klub, střediska).

Míru a účel úplaty pro domovy, internáty a školy v přírodě ošetřuje vyhláška č. 108/2005 Sb., o školských výchovných a ubytovacích zařízeních a školských účelových zařízeních. Vyhláška formuluje limit úplaty, ale pravidla se dále liší se s ohledem na typ zařízení (pro domov stanoví výši ředitel s přihlédnutím k vybavení domova a k úrovni poskytovaných služeb, pro internát jsou daná jasná čísla s ohledem na statut umístěného, včetně zohlednění sociálních příspěvků).

Zákon č. 109/2002 Sb., o výkonu ústavní výchovy nebo ochranné výchovy ve školských zařízeních a o preventivně výchovné péči ve školských zařízeních říká, že *„dětem uvedeným v § 2 odstavcích 2, 3, 4 a nezaopatřeným osobám je poskytováno plné přímé zaopatrění“* (většinou dětem s nařízenou ústavní výchovou nebo uloženou ochrannou výchovou, pokud nejde o ambulantní zařízení). Ačkoliv se financování odlišuje pro diagnostický ústav, dětský domov, dětský domov se školou, výchovný ústav podle typu péče, kterou poskytují, obecně platí dle § 27:

*„(1) Rodiče jsou povinni hradit příspěvek na úhradu péče poskytované dětem a nezaopatřeným osobám v zařízeních (dále jen ‚příspěvek‘). V případě, že dítě nebo nezaopatřená osoba má vlastní pravidelné příjmy, podílí se podle § 29 na hrazení příspěvku.*

*(2) V případě, že se zařízení nevyplácí přídavek na dítě, zvyšuje se příspěvek o 30 %.*

*(3) Výše příspěvku na úhradu péče o děti matek, umístěných v zařízení, činí za kalendářní měsíc 10 % z výše rodičovského příspěvku.*

*(4) Za období kratší než 1 měsíc se výše příspěvku stanoví podle dnů. Denní úhrada nákladů činí jednu třicetinu výše příspěvku za kalendářní měsíc.*

*(5) Rodiče se na hrazení příspěvku podílejí rovným dílem, s výjimkou případů uvedených v § 28.*

(6) *Výši příspěvku a podíl rodičů na jeho úhradě v jednotlivých případech stanoví ředitel zařízení rozhodnutím.*

(7) *Za příjmy a za společně posuzované osoby se pro účely tohoto zákona považují započitatelné příjmy a společně posuzované osoby podle zvláštního právního předpisu.*

(8) *Částka příspěvku se zaokrouhluje na koruny směrem nahoru.“*

§ 28 specifikuje podmínky pro doložení příjmů rodičů a § 29 postupy pro zacházení s příjmy dětí (např. se sirotčím důchodem), organizační pravidla termínů a další účely poskytování finančních prostředků (kapesné, osobní dary a věcná pomoc).

### **Otázky k promyšlení**



1. Jak se liší normativ a krajský normativ?
2. Jaké mechanismy mají vliv na objem mzdových prostředků pro školu či školské zařízení?
3. Jak se financuje integrace žáků?

### **Zapamatujte si**



Poskytování finančních prostředků školám a školským zařízením státem se děje formou tzv. **normativů** (zjednodušeně jde o sumu na rok a dítě). Tyto prostředky škole či školskému zařízení dělí tabulky na mzdové prostředky, výdaje na učební pomůcky, výdaje na školní potřeby a na učebnice, na další vzdělávání pedagogických pracovníků, na činnosti, které přímo souvisejí s rozvojem škol a kvalitou vzdělávání, na další nezbytné neinvestiční výdaje spojené s provozem škol a školských zařízení a na investiční výdaje zařazené do programu podle zvláštního právního předpisu. Ministerstvo však stanoví každoročně prováděcím právním předpisem členění **krajských normativů**. Finanční prostředky vyčleněné na činnost škol a školských zařízení, které nezřizuje stát, kraj, obec, svazek obcí nebo registrovaná církev nebo náboženská společnost, které bylo přiznáno oprávnění k výkonu zvláštního práva zřizovat církevní

školy, poskytuje ministerstvo krajským úřadům formou **dotace**. Dalšími příjmy pro školy a školské zařízení kromě státních jsou jiné prostředky z fondů kraje, z prostředků Evropské unie, příjmy z hlavní a doplňkové činnosti, úplata za vzdělávání a školské služby, dotace na úhradu výdajů podle mezinárodních smluv, dary a dědictví a rezervní fond. Na základě specifik školských zařízení (zájmová vzdělávání, školská výchovná a ubytovací zařízení, ústavní a ochranná výchova) jsou stanovena také specifická pravidla jejich financování (vyhláška č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání, vyhláška č. 108/2005 Sb., o školských výchovných a ubytovacích zařízeních a školských účelových zařízeních, zákon č. 109/2002 Sb., o výkonu ústavní výchovy nebo ochranné výchovy ve školských zařízeních a o preventivně výchovné péči ve školských zařízeních).



## 3 Řízení na úrovni školy a školského zařízení

Tato kapitola navazuje bezprostředně na kapitolu 2.3 Základní rámec vztahu škola a školské zařízení, zřizovatel, ředitel, školská rada. Na úrovni školy probíhá řízení v dalších složkách. **Řediteli školy** jsou podřízeni další řídicí pracovníci, které někteří autoři označují za střední management školy. Jsou to: **vedoucí metodických sdružení, předmětových komisí, dále zástupce ředitele, vedoucí ekonomického úseku, vedoucí školní družiny, vedoucí školní jídelny, vedoucí správního úseku** a dle typu zařízení také **vedoucí domova mládeže, vedoucí učitelka mateřské školy, výchovný poradce**. Tito vedoucí pracovníci přebírají kompetence a zodpovědnosti dle organizačního řádu či pracovní náplně v souladu s legislativou. Struktura řízení nastá-

vuje podřízenost vedoucích funkcí určených úseků činnosti ve škole či školském zařízení.

Obecně často užívaným modelem je řediteli přímá podřízenost následujících řídicích pracovníků, kteří jsou dále nadřízenými do jejich úseku spadajícím řadovým zaměstnancům:

- zástupce ředitele učitelům
- vedoucího ŠD (školní družina) vychovatelům
- vedoucího ŠJ (školní jídelna) pracovníkům jídelny
- vedoucího SÚ (správní úsek) pracovníkům úklidu, údržby (nejčastěji školník)

Vedení ekonomického úseku bývá řešeno odlišně na různých typech škol či školských zařízení. Specifickou roli úzce spojenou se vzdělávací funkcí školy mají vedoucí metodických sdružení a předmětových komisí, podobně i výchovný poradce.

Na řízení výchovně-vzdělávacího procesu se spolupodílejí následující **orgány školy**:

- **pedagogická rada školy**: svolává ředitel školy 5x ročně, hodnocení prospěchu a chování žáků, organizace výchovy a vzdělávání (na začátku šk. roku: třídnictví, vedoucí MS, PK, kalendářní plán), usnesení v zápisu závazná, členy jsou pedagogičtí pracovníci
- **metodická sdružení I. stupně, předmětové komise pro II. stupeň**: poradní funkce, učební plány, pomůcky, učebnice, výměna zkušeností, začínající učitelé, zápisy ze schůzek s podpisy

Pravomoci a role **školské rady** a vzájemný vztah ke škole, řediteli a zřizovateli byly vysvětleny v kapitole 2.3.

Na vedoucí pracovníky, resp. členy výše zmíněného středního managementu školy, jsou kladeny pravomoci s vážnými zodpovědnostmi. Ředitel musí mít jasně stanoveno, pro jakou řídicí složku (odpovědnost a pravomoci), jakou náplň činnosti, jaké složení týmu a podmínky výkonu (samozřejmost výkonu funkce) volí vedoucího pracovníka. Dle toho zohlední ředitel požadavky na odpovídající kompetence pracovníků.



Kromě kompetencí, které jsou běžné i v jiných profesích, se ve vedení pedagogických procesů vyžadují i odborné pedagogické kompetence:

- osobnostní kompetence (iniciativa, seberozvoj, zvládnání emocí, schopnost sebereflexe, loajalita)
- sociální kompetence (kooperace, empatie, řešení problémů, efektivní komunikace, asertivní jednání)
- manažerské kompetence (vedení týmu, vedení porad, motivování podřízených, plánování, kontrola a hodnocení)
- odborné kompetence (pedagogika a didaktika, odborný obsah předmětů, práce se ŠVP, individuální přístup k žákům)

Je třeba dodat, že se zohledňuje ještě specifický požadavek na aprobaci, specializaci pro výkon funkce (LHOTKOVÁ, TROJAN, KITZBERGER, 2012).

### Otázky k promyšlení

1. Jaký je rozdíl mezi pedagogickou radou a školskou radou?
2. Jaký právní předpis řeší povinnosti pedagogických pracovníků, jaký ostatních zaměstnanců?
3. Mezi které kompetence patří dovednost efektivní komunikace?



## 3.1 Provoz školy, školského zařízení, zajištění výchovy a vzdělávání

Provoz školy či školského zařízení zajišťuje v základní funkci výchovu a vzdělávání. Stěžejními činnostmi jsou vyučování či výchovné činnosti, jim odpovídající přípravné a metodické práce, hodnocení. Tuto zodpovědnost školský zákon v § 5 formuluje takto:

*„(3) Školní vzdělávací program vydává ředitel školy nebo školského zařízení. Školní vzdělávací program ředitel školy nebo školského zařízení zveřejní na přístupném místě ve škole nebo školském zařízení; do školního vzdě-*

*lávacího programu může každý nahlížet a pořizovat si z něj opisy a výpisy, anebo za cenu v místě obvyklou může obdržet jeho kopii. Poskytování informací podle zákona o svobodném přístupu k informacím tím není dotčeno.“*

Dále je třeba zajistit podmínky, ve kterých činnosti probíhají – bezpečnost (vyplývající ze zodpovědnosti za žáky), podporující klima, materiální, organizační zabezpečení (včetně dozorů, organizace mimoškolních akcí, vnitřní agendy). Tuto zodpovědnost § 30 formuluje takto:

**„(1) Ředitel školy vydá školní řád; ředitel školského zařízení vnitřní řád. Školní řád a vnitřní řád upravuje**

- a) *podrobnosti k výkonu práv a povinností dětí, žáků, studentů a jejich zákonných zástupců ve škole nebo školském zařízení a podrobnosti o pravidlech vzájemných vztahů s pedagogickými pracovníky,*
- b) *provoz a vnitřní režim školy nebo školského zařízení,*
- c) *podmínky zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí, žáků nebo studentů a jejich ochrany před sociálně patologickými jevy a před projevy diskriminace, nepřátelství nebo násilí,*
- d) *podmínky zacházení s majetkem školy nebo školského zařízení ze strany dětí, žáků a studentů.*

*(2) Školní řád obsahuje také pravidla pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků a studentů.*

*(3) Školní řád nebo vnitřní řád zveřejní ředitel na přístupném místě ve škole nebo školském zařízení, prokazatelným způsobem s ním seznámí zaměstnance, žáky a studenty školy nebo školského zařízení a informuje o jeho vydání a obsahu zákonné zástupce nezletilých dětí a žáků.*

*(4) Ředitel střední nebo vyšší odborné školy může se souhlasem zřizovatele vydat stipendijní řád, podle něhož lze žákům a studentům poskytovat prospěchové stipendium.“*

Dobře sestavený školní, resp. vnitřní řád by měl na základě srozumitelných pravidel zajistit bezpečný prostor pro vzdělávání, dobrou atmosféru ve škole i pro spolupráci s rodiči, dále ochranu majetku. Je vhodné vycházet z § 21a § 22 školského zákona, kde jsou přesně for-

mulována **práva a povinnosti žáků, studentů a zákonných zástupců dětí a nezletilých žáků** (citována v závěru textu publikace) a také např. z vyhlášky č. 458/2005, kterou se upravují podrobnosti o organizaci výchovně-vzdělávací péče ve střediscích výchovné péče. Doporučuje se:

- zaručit seznámení zúčastněných osob (včetně rodičovské veřejnosti) se školním řádem, resp. pravidly pro hodnocení výsledků vzdělávání (dříve klasifikačním řádem), které jsou jeho součástí
- stanovit antidiskriminační pravidla, zachování rovného přístupu
- formulovat psychohygienické podmínky

Z výchovných důvodů je vhodné, aby na tvorbě školního, resp. vnitřního řádu participovali žáci, ale v souladu platnou legislativou, je nejkontrolovanějším dokumentem. Nelze zůstat u neplatných norem (např. délka přestávek, počet žáků ve třídě, úprava zevnějšku, chování žáků na veřejnosti, poškození majetku). Na podobu řádu mají vliv prostřednictvím školské rady, která řád schvaluje, zákonní zástupci (rodiče), resp. zletilí žáci a zřizovatel. (MIKÁČ, PUŠKINOVÁ, 2011)

Problematiku dokumentace řeší školský zákon v § 28:

*„(1) Školy a školská zařízení vedou podle povahy své činnosti tuto dokumentaci:*

- a) rozhodnutí o zápisu do školského rejstříku a o jeho změnách a doklady uvedené v § 147,*
- b) evidenci dětí, žáků nebo studentů (dále jen „školní matrika“),*
- c) doklady o přijímání dětí, žáků, studentů a uchazečů ke vzdělávání, o průběhu vzdělávání a jeho ukončení,*
- d) vzdělávací programy podle § 4 až 6,*
- e) výroční zprávy o činnosti školy,*
- f) třídní knihu, která obsahuje průkazné údaje o poskytovaném vzdělávání a jeho průběhu,*
- g) školní řád nebo vnitřní řád, rozvrh vyučovacích hodin,*
- h) záznamy z pedagogických rad,*

- i) knihu úrazů a záznamy o úrazech dětí, žáků a studentů, popřípadě lékařské posudky,
- j) protokoly a záznamy o provedených kontrolách a inspekční zprávy,
- k) personální a mzdovou dokumentaci, hospodářskou dokumentaci a účetní evidenci a další dokumentaci stanovenou zvláštními právními předpisy.“

Ochraně osobních údajů podléhá řada z nich, především školní matrika, kterou specifikuje stejná právní norma odlišně pro školu a pro školská zařízení takto:

„(2) **Školní matrika školy** podle povahy její činnosti obsahuje tyto údaje o dítěti, žákovi nebo studentovi:

- a) jméno a příjmení, rodné číslo, popřípadě datum narození, nebylo-li rodné číslo dítěti, žákovi nebo studentovi přiděleno, dále státní občanství, místo narození a místo trvalého pobytu, popřípadě místo pobytu na území České republiky podle druhu pobytu cizince nebo místo pobytu v zahraničí, nepobývá-li dítě, žák nebo student na území České republiky,
- b) údaje o předchozím vzdělávání, včetně dosaženého stupně vzdělání,
- c) obor, formu a délku vzdělávání, jde-li o střední a vyšší odbornou školu,
- d) datum zahájení vzdělávání ve škole,
- e) údaje o průběhu a výsledcích vzdělávání ve škole, vyučovací jazyk,
- f) údaje o tom, zda je dítě, žák nebo student zdravotně postižen, včetně údaje o druhu postižení, nebo zdravotně znevýhodněn; popřípadě údaj o tom, zda je dítě, žák nebo student sociálně znevýhodněn, pokud je škole tento údaj zákonným zástupcem dítěte nebo nezletilého žáka nebo zletilým žákem či studentem poskytnut,
- g) údaje o zdravotní způsobilosti ke vzdělávání a o zdravotních obtížích, které by mohly mít vliv na průběh vzdělávání,
- h) datum ukončení vzdělávání ve škole; údaje o zkoušce, již bylo vzdělávání ve střední nebo vyšší odborné škole ukončeno,
- i) jméno a příjmení zákonného zástupce, místo trvalého pobytu nebo

bydliště, pokud nemá na území České republiky místo trvalého pobytu, a adresu pro doručování písemností, telefonické spojení.

(3) **Školní matrika školského zařízení** podle povahy jeho činnosti obsahuje tyto údaje o dítěti, žákovi nebo studentovi:

- a) jméno a příjmení, rodné číslo, popřípadě datum narození, nebylo-li rodné číslo dítěti, žákovi nebo studentovi přiděleno, dále státní občanství a místo trvalého pobytu, popřípadě místo pobytu na území České republiky podle druhu pobytu cizince nebo místo pobytu v zahraničí, nepobývá-li dítě, žák nebo student na území České republiky,
- b) datum zahájení a ukončení školské služby nebo vzdělávání,
- c) údaje o zdravotní způsobilosti, popřípadě o zdravotních obtížích, které by mohly mít vliv na poskytování školské služby nebo vzdělávání,
- d) údaje o tom, zda je dítě, žák nebo student zdravotně postižen, včetně údaje o druhu postižení, nebo zdravotně znevýhodněn; popřípadě údaj o tom, zda je dítě, žák nebo student sociálně znevýhodněn, pokud je škola tento údaj zákonným zástupcem dítěte nebo nezletilého žáka nebo zletilým žákem či studentem poskytnut,
- e) označení školy, v níž se dítě, žák nebo student vzdělává,
- f) jméno a příjmení zákonného zástupce, místo trvalého pobytu nebo bydliště, pokud nemá na území České republiky místo trvalého pobytu, a adresu pro doručování písemností, telefonické spojení."

Další odstavce stanoví pravidla pro zanesení změn dokumentace, pro zacházení s jejími daty (obsah, postupy a oprávněné osoby a instituce), pro podobu vysvědčení, výučních listů a diplomů o absolutoriu a zacházení s nimi (včetně evidence, opisů a stejnopisů).

**Rozsah základních zodpovědností pro ředitele školy a školského zařízení** určuje § 164 odstavec (1) a (2) školského zákona č. 561/2004 Sb. takto:

- „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.

(2) Ředitel školy zřizuje pedagogickou radu jako svůj poradní orgán, projednává s ním všechny zásadní pedagogické dokumenty a opatření týkající se vzdělávací činnosti školy. Při svém rozhodování ředitel školy k názorům pedagogické rady přihlédne. Pedagogickou radu tvoří všichni pedagogičtí pracovníci školy.“

## Otázky k promyšlení



1. Který z paragrafů se týká rodičů žáků a jak?
2. Který z paragrafů řeší zodpovědnost související se ŠVP?

Zodpovědnost kladená na ředitele jej opravňuje k vydávání **vnitřních předpisů**. Pracovníci školy se jimi musí řídit na základě pracovní smlouvy dle zákoníku práce. Vnitřní předpisy se dělí na tzv. **obecné předpisy** (bez časového omezení) a **individuální předpisy** (vztahují se ke konkrétní situaci, časově omezené).

- **obecné předpisy: řády** (řeší základní strukturu a organizaci) a **směrnice** (týkají se pracovních postupů), které vydává ředitel školy a jsou

určeny všem zaměstnancům školy, a dále **pokyny**, které ale vydávají další řídicí pracovníci v pravomoci dle řádů pro své podřízené pracovníky (např. vedoucí ŠD pro vychovatele)

- **individuální předpisy: rozhodnutí ředitele školy** (jednorázová rozhodnutí pro jednoho žáka – např. přijetí žáka), **příkazy** (jednotlivé úkoly pro pracovníky), **zápisy z porad** (úkoly pro pedagogické pracovníky, zápis z porady, zajištění obeznámenosti podpisy, zveřejněním např. ve sborovně apod.) (MIKÁČ, PUŠKINOVÁ, 2011)

Z textu vyplývá, že při zajištění výchovné a vzdělávací úlohy školy se ředitel opírá o další pedagogické pracovníky s rozhodovací zodpovědností v metodických sdruženích I. stupně a předmětových komisích pro II. stupeň a o pravomocná rozhodnutí pedagogické rady.

Protože řadu omezení a závazků určuje zákon, předpisy, které ředitel školy a školského zařízení (resp. jiní řídicí pracovníci) vydává, nejsou jen na jeho rozhodnutí. V následující citaci § 165 školského zákona jsou jasné odkazy na další legislativu, která zasahuje do řízení školy. Právě tyto paragrafy jsou výchovními pro tvorbu řady vnitřních předpisů (např. rozhodnutí o nakládání s finančními prostředky, individuálních rozhodnutí ředitele školy, které se týkají zařazení žáka do školy).

*„(1) Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, dále*

*a) stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení,*

*b) odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle § 160 až 163 v souladu s účelem, na který byly přiděleny.*

*(2) Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, 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.,,

K zásadním právním textům, které se vztahují na zaměstnance škol a školských zařízení zřízených ministerstvem, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí, patří vyhláška č. 263 /2007, pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí. Stanoví ji Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy v dohodě s Ministerstvem práce a sociálních věcí podle § 306 odst. 1 a 5 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Vyhláška ošetřuje specifika



postupů související se skončením pracovního poměru (např. předání příslušné pedagogické dokumentace a podkladů pro hodnocení žáků a studentů). U pedagogických pracovníků se řeší dle § 3 odlišně pracovní doba (např. odlišení přímé pedagogické činnosti a práce související, které vyhláška přímo pojmenovává), místo a rozvržení pracovní doby. Čerpání dovolené v § 4 je stanoveno podle rozvrhu čerpání a odpovídá druhu zařízení (školní prázdniny, specifikum přerušení nebo omezení provozu mateřské školy, jinak ve školských zařízeních s celoročním provozem).

### Otázky k promyšlení

1. Může pedagogický pracovník vykonávat práci i na jiném s ním dohodnutém místě, pokud nejde o výkon přímé pedagogické činnosti? (Zjistěte porovnáním § 2 odst. 4 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, a § 3 vyhlášky č. 263/2007 Sb., o pracovním řádu.)
2. Dle které části vyhlášky č. 263/2007 Sb., o pracovním řádu, určuje ředitel čerpání dovolené pedagogickým pracovníkům zpravidla na dobu školních prázdnin?



Zvlášť jsou určeny podmínky pro volno k samostudiu v § 5. Zcela zásadní z hlediska zodpovědnosti je znalost dohledu nad žáky v § 6:

*„(1) Dohled k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví žáků ve škole nebo školském zařízení při výchově a vzdělávání a s nimi souvisejících činnostech a při poskytování školských služeb se vykonává v zájmu předcházení škodám na zdraví, majetku, přírodě a životním prostředí.*

*(2) Ředitel školy nebo školského zařízení určuje provádění dohledu nad žáky. Vychází z konkrétních podmínek a přihlíží zejména k vykonávané činnosti, věku žáků a jejich rozumové vyspělosti, dopravním a jiným rizikům.*

*(3) Pedagogický pracovník koná podle rozvrhu dohled nad žáky zejména ve škole před vyučováním, o přestávkách mezi vyučovacími hodinami, podle potřeby při přecházení žáků mezi budovami školy, do zařízení školního*

*stravování a do školní družiny. Jestliže ředitel školy povolí žákům pobyt ve škole před vyučováním, mezi dopoledním a odpoledním vyučováním nebo po vyučování, zabezpečí jejich dohled. Dohled ve škole začíná nejméně 15 minut před začátkem dopoledního vyučování a 15 minut před začátkem odpoledního vyučování a končí nejdříve ukončením výchovy a vzdělávání nebo poskytováním školských služeb.*

*(4) Pedagogický pracovník vykonává podle pokynů ředitele dohled i mimo školu a školské zařízení, zejména při kurzech, exkurzích a jiných činnostech vyplývajících ze školních vzdělávacích programů nebo učebních dokumentů, při účasti na soutěžích, přehlídkách, popřípadě při jejich přípravě a na jiných akcích organizovaných školou nebo školským zařízením.*

*(5) Při akcích konaných mimo školu nebo školské zařízení, kdy místem pro shromáždění žáků není škola nebo školské zařízení, začíná dohled nejpozději 15 minut před dobou shromáždění na určeném místě. Po skončení akce dohled končí na předem určeném místě a v předem stanoveném čase. Místo a čas shromáždění žáků a skončení akce se oznámí nejméně jeden den před konáním akce zákonným zástupcům žáků.*

*(6) Dohled může vykonávat vedle pedagogického pracovníka i jiný zletilý zaměstnanec školy nebo školského zařízení, jestliže byl o výkonu tohoto dohledu řádně poučen. O tomto poučení se provede záznam.“*

Z textu kapitoly vyplývá, že ačkoliv řada zodpovědností přechází na podřízené, řediteli školy náleží řada rozhodnutí, z nichž jen část může delegovat. V předchozí kapitole byly charakterizovány zákonem dané formy předpisů a směrnic, v rámci kterých může být delegování pravomocí zakotveno:

*„Příklady úkolů vhodných k delegování ve škole:*

- Plánování a realizace kulturních a sportovních akcí*
- Správa kabinetů*
- Výzdoba školy*
- Hospitace (zástupce)*

- *Tvorba rozvrhů a jiné organizační záležitosti (dozory)*
- *inventarizace, nákupy materiálů*

*Částečně lze delegovat:*

- *Řešení stížností rodičů*
- *Některé ekonomicko-hospodářské otázky*

*Co rozhodně nelze delegovat:*

- *Vedení hodnotících rozhovorů*
- *Právní zodpovědnost*
- *Uzavírání pracovněprávních vztahů*
- *Smlouvy s jinými subjekty“ (VESELÁ, 2012, s. 21)*

## 3.2 Specifika řízení některých školských zařízení

Je třeba brát v úvahu, že další školská zařízení již z povahy odlišností účelu zřízení mají svá specifika řízení. Jde především o školská zařízení pro zájmové vzdělávání, výchovná a ubytovací zařízení a školská zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy. Základní právní normy, které je řeší, jsou:

- Vyhláška č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání
- Vyhláška č. 108/2005 Sb., o školských výchovných a ubytovacích zařízeních a školských účelových zařízeních
- Vyhláška č. 458/2005 Sb., kterou se upravují podrobnosti o organizaci výchovně-vzdělávací péče ve střediscích výchovné péče
- Vyhláška č. 438/2006 Sb., kterou se stanoví podrobnosti výkonu ústavní výchovy a ochranné výchovy ve školských zařízeních (přílohou je vzorový vnitřní řád)
- Zákon č. 109/2002 Sb., o výkonu ústavní výchovy nebo ochranné výchovy ve školských zařízeních a o preventivně výchovné péči ve školských zařízeních

**Školská zařízení pro zájmové vzdělávání** jsou středisko volného času (tedy dům dětí a mládeže a stanice zájmových činností zamě-

řena na jednu oblast zájmového vzdělávání), školní klub, školní družina. Odlišnosti ve vyhlášce č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání, se týkají financování (podrobněji v kapitole 2.4) a jen částečně řízení (pravomoc ředitele k přijetí účastníka, způsobu evidence účastníků, stanovení nejvyššího počtu účastníků na jednoho pedagogického pracovníka s ohledem na druh vykonávané činnosti účastníků a jejich případné speciální vzdělávací potřeby, zejména s ohledem na jejich bezpečnost).

Typy **školských výchovných a ubytovacích zařízení** jsou domov mládeže, internát, škola v přírodě. Specifika v řízení se týkají pravomocí ředitele při umísťování a organizaci činnosti a péče v domově u nezletilého žáka, zletilého žáka nebo studenta. Složitější je problematika internátu u dítěte nebo žáka se zdravotním postižením. Kromě umístění a organizace vyhláška vzhledem ke zdravotním postižením formuluje přesná ustanovení o péči v § 7:

*„(1) Internát se člení na skupiny. Každou skupinu vede jeden vychovatel. Počet dětí a žáků se zdravotním postižením ve skupině je shodný s počtem dětí a žáků ve třídě školy samostatně zřízené pro tyto děti a žáky podle zvláštního právního předpisu.*

*(2) Děti a žáci se zdravotním postižením se ubytovávají v pokojích odděleně podle pohlaví a do skupin se zařazují pokud možno odděleně podle tříd.*

*(3) Dětem a žákům se zdravotním postižením internát zajišťuje nezbytnou speciálně pedagogickou podporu. Internát může dětem a žákům se zdravotním postižením zajistit léčebně preventivní a rehabilitační péči.*

*(4) V případě omezení nebo přerušení provozu internátu v důsledku nepředvídané události ředitel internátu zajistí dětem a žákům se zdravotním postižením odpovídající náhradní ubytování a informuje o tom jejich zákonné zástupce. Nebude-li možno zajistit dítěti nebo žákovi se zdravotním postižením náhradní ubytování, nebo nebude-li zákonný zástupce s náhradním ubytováním souhlasit, vyzve ředitel internátu zákonného zástupce k převzetí dítěte nebo nezletilého žáka do domácí péče.“*

Vyhláška dále poskytuje pravidla specifická pro další účelová zařízení, kterými jsou středisko služeb školám, školní hospodářství, středisko praktického vyučování, školní knihovna a plavecká škola. Nezachází však do detailů k pravomocem souvisejícím s odpovědností ve smyslu větších rizik bezpečnosti ani u plaveckých škol, školních hospodářství či středisek praktického vyučování.

**Školská zařízení pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy a pro preventivně výchovnou péči** jsou diagnostický ústav, dětský domov, dětský domov se školou, výchovný ústav. Vzhledem k odlišnosti účelu jednotlivých zařízení se liší i druh péče a poskytovaných služeb. Zákon č. 109/2002 Sb., o výkonu ústavní výchovy nebo ochranné výchovy ve školských zařízeních a o preventivně výchovné péči ve školských zařízeních, odděleně pracuje s pravomocemi řídicích pracovníků dle typu zařízení a dle souvztažností k ostatní legislativě. Spolupracující složky jsou mimo jiné školy, pedagogicko-psychologické poradny, soudy, orgán sociálně-právní ochrany dětí, okresní státní zastupitelství. Vedení zařízení zodpovídá za řízení diagnostických, vzdělávacích, terapeutických, výchovných a sociálních činností. V rámci zákona jsou podrobně specifikována práva a povinnosti ředitele zařízení, stejně jako práva a povinnosti dětí a osob odpovědných za výchovu (včetně konkrétních opatření ve výchově, problematiky oddělené místnosti).

### 3.3 Ředitel školy a školského zařízení

Funkce ředitele zahrnuje celou řadu témat, která byla obsahem předcházejících kapitol. Jeho pravomoci řízení organizace je však třeba sledovat i z pohledu kompetencí vedoucího pracovníka pracovního týmu. Tato kapitola bude pracovat s tématem ředitele ve smyslu zaměstnance, řídicího pracovníka, osoby ve vedoucí funkci školy či školského zařízení.

Statut ředitele určuje školský zákon v § 166:

*„(1) Ředitel školské právnické osoby, ředitel příspěvkové organizace nebo vedoucí organizační složky státu nebo její součástí je ředitelem všech škol a školských zařízení, jejichž činnost daná právnická osoba nebo organizační složka státu nebo její součást vykonává. Ředitelem školské právnické osoby, ředitelem příspěvkové organizace nebo vedoucím organizační složky státu nebo její součástí může být jmenován pouze ten, kdo splňuje předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy nebo školského zařízení stanovené zvláštním právním předpisem.*

*(2) Ředitele školské právnické osoby zřizované ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, ředitele příspěvkové organizace nebo vedoucího organizační složky státu nebo její součástí jmenuje na vedoucí pracovní místo zřizovatel na základě jím vyhlášeného konkursního řízení na období 6 let.*

*(3) V průběhu posledních 6 měsíců pracovního poměru ředitele školy nebo školského zařízení na dobu určitou, nejpozději však 3 měsíce před jeho skončením, může zřizovatel vyhlásit konkurs na ředitele školy nebo ředitele školského zařízení pro další období. Zřizovatel vyhlásí konkurs vždy, navrhne-li to nejpozději 6 měsíců před koncem doby trvání pracovního poměru na dobu určitou Česká školní inspekce nebo školská rada. Nedojde-li k vyhlášení konkursu, prodlužuje se doba trvání pracovního poměru na dobu určitou ředitele školy nebo školského zařízení o dalších 6 let.*

*(4) Ředitele školské právnické osoby zřizované ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, ředitele příspěvkové organizace nebo vedoucího organizační složky státu nebo její součástí zřizovatel odvolá z vedoucího pracovního místa v případě*

- a) pozbytí některého z předpokladů pro výkon činností ředitele školy nebo školského zařízení stanovených zvláštním právním předpisem,*
- b) nesplnění podmínky zahájení a úspěšného ukončení studia k získání odborné kvalifikace podle zvláštního právního předpisu,*
- c) nesplnění podmínky získání znalostí z oblasti řízení školství studiem*

*pro ředitele škol a školských zařízení podle zvláštního právního předpisu, nebo*

*d) organizačních změn, jejichž důsledkem je zánik vedoucího pracovního místa ředitele.*

*(5) Ředitele školské právnické osoby zřizované ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, ředitele příspěvkové organizace nebo vedoucího organizační složky státu nebo její součásti může zřizovatel v průběhu doby trvání pracovního poměru na dobu určitou odvolat z vedoucího pracovního místa z důvodů*

*a) závažného porušení nebo neplnění právních povinností vyplývajících z jeho činností, úkolů a pravomocí na vedoucím pracovním místě ředitele, které bylo zjištěno zejména inspekční činností České školní inspekce nebo zřizovatelem,*

*b) na návrh školské rady nebo České školní inspekce.*

*(6) Ministerstvo stanoví prováděcím právním předpisem náležitosti vyhlášení konkursního řízení, složení konkursních komisí pro posuzování uchazečů o jmenování na vedoucí pracovní místa uvedená v odstavci 2 a pravidla pro sestavování, činnost a rozhodování těchto konkursních komisí.*

*(7) Ředitelem školy nebo školského zařízení, jejichž činnost vykonává právnická osoba neuvedená v odstavci 1, může být pouze ten, kdo splňuje předpoklady pro výkon funkce ředitele školy nebo školského zařízení stanovené zvláštním právním předpisem. Tato osoba je ředitelem všech škol a školských zařízení, jejichž činnost daná právnická osoba vykonává.“*

**Pravomoci, kompetence ředitele školy lze rozdělit dle charakteru činnosti:**

- kompetence **ředitele jako statutárního zástupce organizace** (v interakci s jinými právníckými či fyzickými osobami)
- kompetence **ředitele jako zástupce zaměstnavatele** (v pracovně právních vztazích)

- kompetence **ředitele školy jako vzdělávací instituce**

Pravomoci ředitele v tomto rozdělení je možné dobře zakotvit v odpovídající legislativě, která tvoří rámec možností i omezení v rozhodování a v základním výběru byla citována výš v textu. Rozhodování ředitele je přitom v některých případech podmíněno jednáními s jinými osobami či subjekty, jindy je závislé na konzultaci, jindy může rozhodnout ředitel sám a některé pravomoci lze i delegovat. (LHOTKOVÁ, TROJAN, KITZBERGER, 2012)

Stejní autoři pak odlišují pojem kompetence ve smyslu schopností a dovedností, které ředitel školy potřebuje pro zvládnutí všech svých pravomocí. Jejich šířka byla podrobně rozvedena v předcházejících kapitolách. Kompetence, které se očekávají od osobnosti ve funkci ředitele školy, jsou:

- *„lídrovské (strategické myšlení): sestavení a naplnění vize, stanovení priorit, prezentace a propagace školy, motivace pracovníků*
- *manažerské (rozvoj, organizace): stanovení strategie, personální činnosti (výběr, hodnocení, týmy, kritéria hodnocení), zajištění zdrojů (projekty a granty), chod systému (výkon manažerských funkcí)*
- *odborné (vzhledem k funkci): znalost právních a ekonomických předpisů, znalost školského kontextu, komunikační schopnosti, jazykové vybavení*
- *osobnostní: time management, seberozvoj, schopnost sebereflexe, přijímání rozhodnutí, práce se stresem*
- *sociální: sestavování týmů, řešení problémů a konfliktů, zvládání odporu, spolupráce s partnery, akceptování podmínek*
- *řízení a hodnocení edukačního procesu: plánování a vytváření kurikula, evaluace procesu (srovnávací šetření žáků), implementace nových poznatků do edukačního procesu, využití zpětné vazby pro zlepšování procesu“* (LHOTKOVÁ, TROJAN, KITZBERGER, 2012, s. 62)



## Otázky k promyšlení

1. V jaké kompetenci podepisuje ředitel pracovní smlouvu se zaměstnancem školy?
2. V jaké kompetenci potvrzuje ředitel objednávku autobusu na školní exkurzi?
3. V jaké kompetenci řeší ředitel opakované záškoláctví žáka?



Při vedení týmu na řediteli spočívá nutnost plánovat a udávat směr, vést a rozhodovat, organizovat, delegovat, motivovat, kontrolovat podřízené, rozvíjet tým. **Styly vedení** a motivace v řízení jsou popisovány v literatuře různě. Nejčastěji se uvádí autoritářský styl, liberální styl, demokratický styl. Jiné charakteristiky pro situační vedení jsou autokratický styl (vysoké zaměření na úkoly, nízké na lidi), konzultativní styl (vysoké zaměření na lidi i úkoly), participativní styl (vysoké zaměření na lidi, nízké na úkoly), styl volné jízdy (nízké zaměření na lidi i úkoly) dle K. Blancharda. Dělení se odvíjí od míry zaměření na úkol, výkon či lidi, tým a je třeba volit různé styly dle situace (VESELÁ, 2012). Dle J. Adaira manažer musí rozdělit pozornost kromě cíle (úkolů) a lidí ještě na procesy, jeho teorie pracuje s vyvážeností všech třech zaměření. Tento autor se zabývá motivací týmu. Za motivátory považuje úspěch, uznání, možnost růstu (seberealizace), povýšení, odpovědnost, práci samu. K nim je však třeba přidat požadavek na faktory hygieny (v optice zdraví), kam patří plat, strategie společnosti a administrativa, vztahy, postavení ve firmě, technický dohled (ADAIR, 2004).

V prostředí českého školství (především ve státních organizacích) se situace liší od komerčního manažerského řízení především v podobě pracovních postupů, systému hodnocení, rozdělení odpovědností a pravomocí. Tým pedagogů je ohrožen vysokou mírou stresu a syndromem vyhoření. O to složitější je pracovat s motivací podřízených. Ředitel může motivaci podpořit v kompetenci ředitele jako zástupce zaměstnavatele dobrou rozvahou o platu. Mzdové prostředky rozdělu-

je ředitel podle tarifních tabulek pedagogů, ale má prostor při volbě osobních příplatků, odměn. Rozvaha často zahrnuje specializační příplatky, odměny za pohotovosti, příplatek za vedení, ale za předpokladu dodržení právních norem. Motivovat podřízené finančně je však velmi složité za okolností tarifních změn popsanych v poznámce citované v již kapitole 2.4.1 z materiálu MŠMT (MŠMT, č. j. MŠMT-3315/2012-15, 19. 5. 2013, s. 8). Ukazuje se, že pedagogičtí pracovníci jsou často více motivovaní samou povahou své odpovědné práce, vnímají ji jako poslání. Demotivující je naopak omezená možnost postupu, stres, neúměrná administrativa, což vedení školy může eliminovat jen omezeným vlivem. Velmi problematické je ovlivnit vztahy na pracovišti, protože pedagog pracuje na jedné straně zcela samostatně (se třídou, skupinou dětí) a současně je jeho práce závislá na spolupráci týmu (organizačně i co do koordinace obsahů výchovy a vzdělávání v ŠVP). Efektivní komunikace pak patří k základním požadavkům, protože v pedagogických sborech předchází řadě konfliktů. Vyplácí se investovat čas i prostředky k podpoře klimatu v týmu pedagogů. Ke konfliktům ale nutně dochází, nejčastěji u běžných provozních situací. Dobrým řízením se lze vyhnout těm, které vznikají při špatném delegování úkolů. Ke konfliktům v prostředí školství dochází mimo pracovní tým především se žáky a s rodiči. Ředitel školy musí zvládat postupy řešení konfliktů od analýzy situace, zjištění problému až po hledání řešení. Avšak vzhledem k emocionální povaze řady konfliktů (vztah rodiče k dítěti, profesionální postoj pedagogů) se musí orientovat na empatické, pozitivní strategie.

### **Otázky k promyšlení**

- ?** 1. Které z uvedených kompetencí potřebuje učitel či vychovatel pro řízení skupiny dětí?
- 2. Které z uvedených kompetencí by měli mít pracovníci středního managementu?
- 3. Kam patří kompetence související s aprobací učitele?

## Zapamatujte si

Na úrovni školy či školského zařízení spočívá řízení **na řediteli** a těchto dalších vedoucích pracovnících: **vedoucí metodických sdružení, předmětových komisí, dále zástupce ředitele, vedoucí ekonomického úseku, vedoucí školní družiny, vedoucí školní jídelny, vedoucí správního úseku** a dle typu zařízení také **vedoucí domova mládeže, vedoucí učitelka mateřské školy, výchovný poradce**. Na řízení výchovně-vzdělávacího procesu se spolupodílejí následující **orgány školy: pedagogická rada školy, metodická sdružení I. stupně a předmětové komise pro II. stupeň**.

Zodpovědnost za řízení výchovy a vzdělávání co do obsahu, organizace a podmínek, za kterých probíhají, škola či školské zařízení formuluje na základě platné legislativy základními dokumenty. Jsou to: **školní vzdělávací program** (vydává ředitel školy nebo školského zařízení), **školní řád** (vydává ředitel školy), resp. **vnitřní řád** (vydává ředitel školského zařízení). Provoz školy je dále řízen **vnitřními předpisy**: obecné předpisy (řády, směrnice, pokyny) a individuální předpisy (rozhodnutí ředitele školy, příkazy, zápisy z porad). Zodpovědnost se týká dokumentace (administrativa pracovně právní, třídní knihy, školní matrika, resp. školní matrika školského zařízení, výroční zpráva a další povinná dokumentace). V tom ohledu se pro různé typy školských zařízení liší řada pravomocí na základě jejich specifík (zájmové vzdělávání, školská výchovná a ubytovací zařízení, ústavní a ochranná výchova).

# 4 Oblasti řízení související s hodnocením škol a školských zařízení

Hodnocení školy je oblastí na pomezí veřejného zájmu (především rodičů) a státu. V tom smyslu hovoří § 12 zákona č. 561/2004 Sb. (školského zákona):

*„(1) Hodnocení školy se uskutečňuje jako vlastní hodnocení školy a hodnocení Českou školní inspekcí.*

*(2) Vlastní hodnocení školy je východiskem pro zpracování výroční zprávy o činnosti školy a jedním z podkladů pro hodnocení Českou školní inspekcí. Ministerstvo stanoví prováděcím právním předpisem rámcovou strukturu, pravidla a termíny vlastního hodnocení školy.*

*(3) Hodnocení vzdělávání ve školských zařízeních provádí Česká školní inspekce.*

*(4) Hodnocení vzdělávací soustavy v kraji provádí krajský úřad ve zprávě o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v kraji. Hodnocení vzdělávací soustavy České republiky provádí ministerstvo ve zprávě o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy České republiky a Česká školní inspekce ve své výroční zprávě.*

*(5) Hodnocení školy a školského zařízení může provádět také jejich zřizovatel podle kritérií, která předem zveřejní.“*

Role české školní inspekce se týkají dále § 173 a 174:

*„§ 173*

*(1) Česká školní inspekce je správní úřad s celostátní působností, který je organizační složkou státu a účetní jednotkou.*

*(2) Česká školní inspekce je organizačně členěna na ústředí České školní inspekce se sídlem v Praze a inspektoráty České školní inspekce.*

*(3) V čele České školní inspekce je ústřední školní inspektor. Jmenování a odvolání ústředního školního inspektora se řídí služebním zákonem.*

## § 174

(1) Česká školní inspekce zpracovává koncepční záměry inspekční činnosti a systémy hodnocení vzdělávací soustavy.

(2) Česká školní inspekce ve školách a školských zařízeních zapsaných do školského rejstříku a na pracovištích osob, kde se uskutečňuje praktické vyučování nebo odborná praxe podle § 65 odst. 2 a § 96 odst. 2 v rámci inspekční činnosti

- a) získává a analyzuje informace o vzdělávání dětí, žáků a studentů, o činnosti škol a školských zařízení zapsaných do školského rejstříku, sleduje a hodnotí efektivnost vzdělávací soustavy,
- b) zjišťuje a hodnotí podmínky, průběh a výsledky vzdělávání, a to podle příslušných školních vzdělávacích programů,
- c) zjišťuje a hodnotí naplnění školního vzdělávacího programu a jeho soulad s právními předpisy a rámcovým vzdělávacím programem,
- d) vykonává státní kontrolu dodržování právních předpisů, které se vztahují k poskytování vzdělávání a školských služeb; státní kontrolu vykonává podle zvláštního právního předpisu,
- e) vykonává veřejnosprávní kontrolu využívání finančních prostředků státního rozpočtu přidělovaných podle § 160 až 163.

(3) Česká školní inspekce v rámci inspekční činnosti kontroluje ve školách podle § 38 odst. 1 písm. c) plnění povinností a podmínek stanovených v § 38a odst. 5 písm. c) až e), § 38a odst. 6, § 38b odst. 1 písm. c) a v § 38b odst. 2 písm. a) až d).“

Další odstavce tohoto paragrafu stanoví podmínky plánování a možné podněty pro inspekční činnost, základní kritéria hodnocení a jejich zveřejnění, požadavky na osobu školního inspektora nebo pověřenou osobou, požadavky na inspekční zprávu, možnost návrhu na odvolání ředitele. V § 174 se dále jedná o pravidlech výkonu inspekce na místě (požadavky na zajištění inspekční činnosti, termín, časový plán, dokumentace) a možnost zásahů v případě zjištění nečinnosti školy nebo školského zařízení nebo zjištění závažných nedostatků.

Prevenčí, kterou by vedení školy nemělo podcenit, je systém řízení rizik s ohledem na zákoník práce č. 262/2006 (kvalita práce, bezpečnost práce ochrany zdraví), zákon o finanční kontrole ve veřejné správě č. 320/2001 a vyhláška o finanční kontrole č. 416/2004, kterou se provádí zákon č. 320/2001 (provozní, finanční a právní rizika), dále zákon o ochraně veřejného zdraví č. 258/2000, zákon č. 101/2000, zákon o ochraně osobních údajů v souvztáznosti k zákonu o pedagogických pracovnících č. 563/2004 (protože ty se někdy liší v podrobnostech, ačkoliv by v rozporu být neměly, což se v praxi řeší velmi složitě). (MIKÁČ, PUŠKINOVÁ, 2011)

Zájmem školy nebo školského zařízení je pracovat na kvalitě procesů. K řízení tedy náleží i kroky k zajištění relevantních východisek pro pedagogický rozvoj školy, jakými jsou autoevaluační mechanismy. Výsledky evaluace vnější i vnitřní jsou základem k implementaci změn do ŠVP a organizace a kvality procesů.

### Otázky k promyšlení



1. Jaké orgány se podílejí na kontrole hospodaření?
2. Jakou pravomoc má školská správa v souvislosti s výsledky inspekce?
3. Jaký význam v autoevaluaci mají vzájemné hospitace?

### Zapamatujte si



Hodnocení školy (evaluace) se dělí na vnější a vnitřní (autoevaluace). Pravidla pro hodnocení Českou školní inspekcí stanoví školský zákon č. 561/2004. ČŠI získává a analyzuje informace o vzdělávání dětí, žáků a studentů, o činnosti škol a školských zařízení, sleduje a hodnotí efektivnost vzdělávací soustavy, zjišťuje a hodnotí podmínky, průběh a výsledky vzdělávání. Podle příslušných školních vzdělávacích programů zjišťuje a hodnotí naplnění školního vzdělávacího programu a jeho soulad s právními předpisy a rámcovým vzdělávacím programem. Dále vykonává státní kontrolu dodržování právních předpisů a využívání fi-

nančních prostředků. Ke zkvalitnění procesů výchovy a vzdělávání se využívá autoevaluace, tedy vnitřní hodnocení.



## Závěr

Oblast řízení ve školách a školských zařízeních je velmi specifická vzhledem k závažnosti úlohy výchovy a vzdělávání. Zjednodušeně lze konstatovat, že je realizována v propojení zájmů společnosti, resp. státu, dále žáků a rodičů. V předešlém textu postaveném na právních normách vztahujícím se na proces řízení výchovy a vzdělávání bylo akcentováno hledisko společnosti, resp. státu. Na závěr je tedy vhodné citovat **práva a povinnosti žáků, studentů a zákonných zástupců dětí a nezletilých žáků** z § 21a a § 22 školského zákona:

*„§ 21 Práva žáků, studentů a zákonných zástupců dětí a nezletilých žáků*

*(1) Žáci a studenti mají právo*

- a) na vzdělávání a školské služby podle tohoto zákona,*
- b) na informace o průběhu a výsledcích svého vzdělávání,*
- c) volit a být voleni do školské rady, jsou-li zletilí,*
- d) zakládat v rámci školy samosprávné orgány žáků a studentů, volit a být do nich voleni, pracovat v nich a jejich prostřednictvím se obracet na ředitele školy s tím, že ředitel školy je povinen se stanovisky a vyjádřeními těchto samosprávných orgánů zabývat,*
- e) vyjadřovat se ke všem rozhodnutím týkajícím se podstatných záležitostí jejich vzdělávání, přičemž jejich vyjádřením musí být věnována pozornost odpovídající jejich věku a stupni vývoje,*
- f) na informace a poradenskou pomoc školy nebo školského poradenského zařízení v záležitostech týkajících se vzdělávání podle tohoto zákona.*

(2) Práva uvedená v odstavci 1 s výjimkou písmen a) a d) mají také zákonní zástupci dětí a nezletilých žáků.

(3) Na informace podle odstavce 1 písm. b) mají v případě zletilých žáků a studentů právo také jejich rodiče, popřípadě osoby, které vůči zletilým žákům a studentům plní vyživovací povinnost.

## **§ 22 Povinnosti žáků, studentů a zákonných zástupců dětí a nezletilých žáků**

(1) Žáci a studenti jsou povinni

- a) řádně docházet do školy nebo školského zařízení a řádně se vzdělávat,
- b) dodržovat školní a vnitřní řád a předpisy a pokyny školy a školského zařízení k ochraně zdraví a bezpečnosti, s nimiž byli seznámeni,
- c) plnit pokyny pedagogických pracovníků škol a školských zařízení vydané v souladu s právními předpisy a školním nebo vnitřním řádem.

(2) Zletilí žáci a studenti jsou dále povinni

- a) informovat školu a školské zařízení o změně zdravotní způsobilosti, zdravotních obtížích nebo jiných závažných skutečnostech, které by mohly mít vliv na průběh vzdělávání,
- b) dokládat důvody své nepřítomnosti ve vyučování v souladu s podmínkami stanovenými školním řádem,
- c) oznamovat škole a školskému zařízení údaje podle § 28 odst. 2 a 3 a další údaje, které jsou podstatné pro průběh vzdělávání nebo bezpečnost žáka a studenta, a změny v těchto údajích.

(3) Zákonní zástupci dětí a nezletilých žáků jsou povinni

- a) zajistit, aby dítě a žák docházel řádně do školy nebo školského zařízení,
- b) na vyzvání ředitele školy nebo školského zařízení se osobně zúčastnit projednání závažných otázek týkajících se vzdělávání dítěte nebo žáka,
- c) informovat školu a školské zařízení o změně zdravotní způsobilosti, zdravotních obtížích dítěte nebo žáka nebo jiných závažných skutečnostech, které by mohly mít vliv na průběh vzdělávání,



- d) *dokládat důvody nepřítomnosti dítěte a žáka ve vyučování v souladu s podmínkami stanovenými školním řádem,*
- e) *oznamovat škole a školskému zařízení údaje podle § 28 odst. 2 a 3 a další údaje, které jsou podstatné pro průběh vzdělávání nebo bezpečnost dítěte a žáka, a změny v těchto údajích.“*

# Seznam použité literatury

- ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha : Alfa Publishing, 2004.
- BENDL, S., KUCHARSKÁ, A. a kol. *Kapitoly ze školní pedagogiky a školní psychologie – skripta pro studenty vykonávající pedagogickou praxi*. Praha : Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2008.
- LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J. *Kompetence řídících pracovníků ve školství*. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2012.
- MIKÁČ, J., PUŠKINOVÁ, M. *Vnitřní předpisy, směrnice a řády ve školství*. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2011.
- VALIŠOVÁ, A., KASÍKOVÁ, H. a kol. *Pedagogika pro učitele*, Praha : Grada Publishing, 2007.
- VESELÁ, Z. Manažerské nástroje ředitele k úspěšnému vedení školy in: kolektiv autorů. *Management základních škol*. Praha : RAABE, 2012.
- Rozpočet kapitoly MŠMT na rok 2012 (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy č. j. MŠMT-3315/2012-15, 19. 5. 2013) dostupné z: <http://www.msmt.cz/ekonomika-skolstvi/rozpocet-kapitoly-msmt-na-rok-2012>.
- Zákony a vyhlášky převážně na <http://www.msmt.cz>

KAPITOLY O ŘÍZENÍ VÝCHOVY  
A VZDĚLÁVÁNÍ PRO VYCHOVATELE

PaedDr. Zdeňka Hanková

Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta

Rok vydání: 2014

Počet stran: 59

Formát: A5

Není určeno k tisku

ISBN 978-80-7290-655-0