

UDRŽITELNOST FUNKCE ŘEDITELE STŘEDNÍ ŠKOLY V KONTEXTU VZNIKAJÍCÍHO STŘEDNÍHO ČLÁNKU V ŘÍZENÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Eva Urbanová¹

¹Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, Katedra andragogiky a managementu vzdělávání, Myslíkova 7, 110 00 Praha 1, Česká republika

Abstrakt

Ředitel střední školy by měl být především lídrem pedagogického procesu. V České republice vykonává ředitel mnoho rolí, což mu umožňuje vysoká autonomie škol, díky které ředitel realizuje koncepci rozvoje školy v různých oblastech (pedagogické, personální, materiální, finanční). Je jeho funkce udržitelná, když se musí věnovat i činnostem, které se sice netýkají řízení pedagogického procesu přímo, ale mají na něj velký vliv? Bez zázemí podporující zdravý fyzický a duševní vývoj žáků by škola nenaplnila ekologickou funkci, bez kvalitních učitelů by nemohla být škola kvalitní a naplnit funkci ekonomickou, bez realizace principů vzdělávací politiky státu by nemohla naplnit funkci politickou atd. Ředitel střední školy musí kompetence k řízení školy neustále rozvíjet, ale některé z nich je nutné delegovat, aby se mohl věnovat těm klíčovým. Řešením by mohl být vznikající střední článek v řízení vzdělávání jako aktuální téma vzdělávací politiky.

Cílem příspěvku je zjistit na základě dotazníkového šetření provedeného mezi 240 řediteli středních škol v České republice, které činnosti lze delegovat, aby se mohl věnovat klíčovým činnostem v řízení školy a jeho funkce byla udržitelná v rámci jeho funkčního období.

Výzkumná otázka: Které činnosti ředitele střední školy lze delegovat, aby udržitelnost funkce ředitele nebyla ohrožena činnostmi, které mohou vykonávat jiní?

Klíčová slova: ředitel školy, střední škola, kompetence, udržitelnost, střední článek v řízení vzdělávání

Abstract

THE SUSTAINABILITY OF THE SECONDARY SCHOOL PRINCIPAL IN THE CONTEXT OF THE MIDDLE LAYER IN EDUCATIONAL GOVERNANCE

The principal of a secondary school should first and foremost be the leader of the educational process. In the Czech Republic, the headmaster performs many roles, which is made possible by the high autonomy of schools, thanks to which the headmaster implements the concept of school development in various areas (pedagogical, personnel, material, financial). Is his function sustainable if he has to engage in activities that, although not directly related to the management

of the pedagogical process, have a great influence on it? Without facilities supporting the healthy physical and mental development of pupils, the school would not fulfil its ecological function; without quality teachers, the school could not be of good quality and fulfil its economic function; without the implementation of the principles of the state's educational policy, it could not fulfil its political function, etc. The headmaster of a secondary school must continuously develop the competencies to manage the school, but some of them must be delegated in order to be able to focus on the key ones. The Middle Layer in Educational Governance as a current education policy issue could be a solution.

The aim of this paper is to find out, based on a questionnaire survey conducted among 240 secondary school principals in the Czech Republic, which activities can be delegated in order to be able to devote himself to key school management activities and to make his function sustainable within his term of office.

Research question: Which activities of a secondary school principal can be delegated so that the sustainability of the principal's position is not compromised by activities that may be performed by others?

Keywords: school principal, secondary school, competence, sustainability, middle layer in educational governance

ÚVOD

Zodpovědnost za kvalitu vzdělávání v České republice mají ředitelé škol. Je to důsledkem velké decentralizace českého vzdělávacího systému. V roce 2000 v souvislosti s reformou veřejné správy došlo k výraznému přenesení zodpovědnosti za pedagogický proces i chod organizace na ředitele škol, včetně povinné právní subjektivity. Školy získaly právo na rozhodování o záležitostech ve všech oblastech (finance, personální zajištění, organizace atd.). (Trojan, 2021) Decentralizace veřejných služeb je hlavním rysem institucionální inovace, protože přibližuje rozhodování lidem, čímž zmírňuje informační asymetrii a zlepšuje odpovědnost. V oblasti školství má celkově pozitivní dopad na kvalitu vzdělávání a výsledky žáků. (Galiani, Gertler & Schargrotsky, 2008) Je důležité si uvědomit důsledky, které má pro vedoucí pracovníky ve školách politika založená na odpovědnosti, jež je v současné době běžná ve školách v mnoha zemích a souvisí se školskou reformou. (Leithwood, 2001)

Transformace české společnosti vedla k novým očekáváním a požadavkům na změnu práce ředitelů škol, kteří by se měli v českém školním prostředí zaměřit zejména na klíčové aktivity školy, zejména vzdělávání, vytvářet podmínky pro formulaci vizí školy a zajistit spolupráci se všemi cílovými skupinami k jejich dosažení. (Pol, 2007)

V roce 2000 byly v České republice zrušeny školské úřady coby prvek státní správy organizovaný v okresní struktuře. Na úrovni systému dnes není explicitně stanovena zodpovědnost za vzdělávací výsledky žáků, ani za zajištění stejných příležitostí ve vzdělávání a odstraňování zaznamenaných

nerovností. Obousměrná komunikace mezi státem a školami je ztížena. Podpora škol ze strany krajů je značně rozdílná – od proaktivní a rychlé reakce po pasivní odkazování na MŠMT. Chybějící podporu a koordinaci ze strany krajů někdy supluje místní akční plány (MAP). Výsledky a kvalita jejich práce jsou opět navzájem značně odlišné. Jednou z cest nápravy by mohlo být (znovu)zavedení středního článku podpory škol. Jednalo by se o systémovou podporu v území, která je jedním z hlavních cílů v přijaté Strategii vzdělávací politiky ČR do roku 2030+ (dále jen Strategie 2030+). Příklad z kanadské provincie Ontario, území podobné velikosti jako je ČR, ukazuje, že nejvhodnějším článkem pro řízení vzdělávání je regionální úroveň. Další zahraniční příklady lze hledat ve Finsku, Estonsku, Singapuru, na Novém Zélandu, v některých státech USA, částečně ve Velké Británii. (Hargreaves & Shirley, 2020; Veselý, 2013)

Proces tvorby středního článku může otevřít nové příležitosti pro nově vznikající a stávající aktéry školství, aby spolupracovali prostřednictvím síťových a komunitních forem řízení a působili tak proti negativnímu dopadu roztržitosti, což je proces označovaný jako „middle out“ změna. (Greany, 2022)

Podpora ředitelů škol je jedním z cílů Strategie 2030+. Základní funkcí střední školy je vzdělávání a výchova žáků, takže ředitel školy by měl být zejména pedagogickým lídrem. Jak zajistit kvalitní vzdělávání ve škole, tj. jak má ředitel školy vykonávat funkci pedagogického lídra, když musí vykonávat spoustu dalších činností, které s touto často přímo nesouvisí? Je situace udržitelná, aby český ředitel byl pedagogickým lídrem, který zajistí kvalitu školy a zároveň vykonával všechny další

role, které mu vyplývají z decentralizace? Nároky na českého ředitele jsou dost vysoké, ale neodpovídá tomu jeho vzdělávání před nástupem do samotné funkce. Často až po nástupu do funkce se začne vzdělávat v tom, jak vést lidi, jak řídit pedagogický proces, často formou pokusu a omylu, což se potom odráží na tom, jak ta škola, resp. české školství vypadá. (Trojan, 2011)

Díky této nepedagogické a administrativní zátěži má ředitel školy omezený prostor pro rozvoj pedagogického leadershipu a zvyšování kvality poskytovaného vzdělávání. Z tohoto důvodu se zavádí metodická podpora pro jednotlivé školy ve formě tzv. středního článku, který bude poskytovat školám podpůrné služby. (Fryč *et al.*, 2020)

1. CÍL

Cílem příspěvku je zjistit na základě dotazníkového šetření provedeného mezi 240 řediteli středních škol v České republice, které činnosti lze delegovat, aby se mohl věnovat klíčovému činností v řízení školy a jeho funkce byla udržitelná v rámci jeho funkčního období.

2. TEORETICKÝ RÁMEC

Škola má velký vliv na utváření společenského života a od jejího ředitele se očekávají vůdčí schopnosti, které jsou důležité pro reflektování neustálých změn nejen v oblasti školství. (Sezer & Engin, 2021) Dobré vedení je základním předpokladem úspěšné školy, nicméně vůdcovské dovednosti musí být doplněny i odbornými znalostmi v oblasti řízení. (Edoun, 2011) Vedení je něco jiného než moc odvozená od pravomocí, které vycházejí z postavení vedoucí osoby nebo ze schopnosti být dobrým manažerem. (Bush, 2005) Práce ředitelů je stále náročnější, protože se od nich očekává, že budou školu rozvíjet, vypořádají se s konkurencí a zajistí potřeby všech aktérů vzdělávání v dané škole. (Park & Datnow, 2022)

Ředitelé škol musí být v měnící se společnosti připravováni na vypořádání se složitými výzvami 21. století (Beatriz, Deborah & Hunter, 2008), mezi které patří zejména snaha o zlepšování výsledků vzdělávání žáků. (Fluckiger, Lovett & Dempster, 2014) V důsledku toho jsou ředitelé nuceni převzít role vizionáře a pedagogického lídra. (Robinson, 2010) Ředitel školy musí jako pedagogický lídr neustále sledovat novinky v oblasti pedagogického procesu, který je klíčovou aktivitou každé školy. V praxi se často setkáváme se skutečností, že ředitelé škol nemají dostatek času na řádné zabezpečení tohoto procesu, na jeho napláno-

vání, kontrolu průběhu, evaluaci a vyhodnocení komplexní zpětné vazby. (Trojan, 2014) Ředitel je odpovědný nejen za zajištění procesu učení, ale také za cílenou podporu v procesu výuky a činnosti učitelů budováním opory systému nebo vytvářením podmínek, které zlepšují výsledky žáků. (Malere & Ozola, 2019) Důraz musí být kladen na profesionální přípravu ředitelů škol, na jejich celoživotní vzdělávání a na rozvoj jejich kompetencí. (Leithwood, Harris & Hopkins, 2008)

Český vzdělávací systém se vyznačuje vysokou mírou decentralizace řízení a v rámci OECD patří Česká republika k zemím s nejvyšší mírou autonomie škol jak v oblasti pedagogické, tak v oblasti řízení organizace, která s sebou přináší obrovskou zátěž a zodpovědnost jednotlivých ředitelů. (Trojan, 2021) Mezi pozitiva této autonomie patří možnost upravit obsah a způsob výuky potřebám žáků v daném místě, pružně reagovat na nastalé změny nebo rozvíjet inovace v rámci výuky. Na druhou stranu jsou školy přetíženy mnoha administrativními úkoly, zvyšuje se objem dat, informací a poznatků o vzdělávacích výsledcích a procesech, dochází k fragmentaci odborných a podpůrných kapacit, narůstají rozdíly mezi školami a regiony nebo je obtížná komunikace mezi velkým množstvím aktérů. (Fryč *et al.*, 2020) Administrativa zabírá českým ředitelům přibližně 40 % jejich času, čímž získali prvenství mezi ostatními evropskými zeměmi. Na druhou stranu pedagogickému vedení se věnují jenom 15 % pracovního času. (Federičová, 2019)

Ředitel české školy odpovídá za kvalitu vzdělávání, tedy že škola poskytuje vzdělávání v souladu se vzdělávacími programy a dále odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání, což vyplývá z § 164 odst. 1 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů. Před nástupem do funkce, kdy musí uchazeč o funkci ředitele školy projít konkurzem (u veřejných škol), nemusí být předem manažersky vzdělán a připraven na to vést školu, tedy ani vést podřízené, aby kvalitu vzdělávání naplnil. Podle studie Federičové (2019), která se opírá o výsledky mezinárodních šetření o vyučování a učení TALIS 2013 a TALIS 2018, která zjišťují, v jakém prostředí učitelé na školách pracují, resp. jaké mají ke své práci podmínky, nejsou v České republice noví ředitelé na svoji funkci dostatečně připraveni. V podílu ředitelů, kteří byli připraveni na novou pozici už před nástupem do funkce, zaostává Česká republika proti průměru evropských zemí. Toto zjištění se ukázalo ve vnímání hlavních potřeb dalšího vzdělávání ředitelů, a to

v rozvoji spolupráce mezi učiteli a v oblasti řízení lidských zdrojů.

Česká školní inspekce upozorňuje, že se úroveň pedagogického vedení škol, a tedy schopnosti ředitelů zlepšovat kvalitu poskytovaného vzdělávání, motivovat pedagogy a vytvářet přívětivé školní klima, v čase zhoršuje, a to právě i kvůli přetěžování vedení škol jinými úkoly. Nedostatečné pedagogické vedení má samozřejmě dopad na kvalitu získaného vzdělání. (ČŠI, 2022) Dobré pedagogické vedení školy totiž představuje potenciál pro zlepšování klimatu školy a s ním souvisejících vlivů na kvalitu výuky. (Pont, Moorman & Nusche, 2008)

Černý (2022) ve své studii zjistil, že kdyby si ředitelé základních škol museli vybrat mezi rolí pedagogického ředitele a provozního ředitele, více než 80 % z nich by zvolilo roli pedagogického ředitele. Pouze pedagogickému vedení svých škol by se rádo věnovalo 80,5 % ředitelů, zatímco správy provozních záležitostí by se vzdali ve prospěch někoho jiného, komu věří a kdo by provozní správu školy dobře zvládl odborně i z hlediska svých kapacit. Ředitelé provozním záležitostem školy mnohdy dostatečně nerozumí, takže by je by mohl mít na starosti provozní ředitel, který by byl vybírán zřizovatelskou obcí. Ty však zřejmě nemají na svou roli středního článku provozní podpory dostatek kapacit.

Aktuální strategický dokument vzdělávací politiky ČR Strategie 2030+ si klade za cíl modernizovat vzdělávání tak, aby děti i dospělí obstáli v dynamickém a neustále se měnícím světě 21. století. Jedním z úkolů je poskytnout aktérům ve vzdělávání potřebnou podporu přímo v regionu, kde působí. Pozornost bude věnována pedagogům a ředitelům, tedy základnímu stavebnímu kameni každé školy, bude podporováno jejich počáteční i další vzdělávání a sdílení dobré praxe. Reálným řešením slabých míst vzdělávacího systému však není návrat k centralizovanému řízení a odebrání kompetencí školám a zřizovatelům, ale spíše podpora a pomoc ve snaze o efektivní řízení, které zajistí potřebné podmínky a podporu pro všechny aktéry tak, aby získali dostatek informací, měli důvěru v systém i sami v sebe a byli ochotní vzájemně komunikovat a spolupracovat. (Fryč *et al.*, 2020)

Jednou z implementačních karet (karet klíčových opatření pro období 2020–2023), jejichž cílem je naplňování stanovených strategických cílů a linií Strategie 2030+, je podpora a řízení škol, jejíž cílem je vybudování funkčního systému podpory škol, který přispěje ke zvýšení kvality vzdělávání, spolupráci, zefektivnění řízení škol a školské soustavy a ke snížení nerovností ve vzdělávání. K naplnění

tohoto opatření by měl přispět tzv. střední článek podpory/řízení, který v území poskytne školám cílenou podporu, zajistí koordinaci jejich činností v dané lokalitě a stane se prostředníkem v komunikaci mezi centrem a územími, a to především ve smyslu zprostředkování zpětné vazby škol v dané lokalitě vůči centru a poskytování individuální pomoci a podpory jednotlivým školám. Jeho role bude pouze podpůrná a koordinační. Mezi jeho hlavní funkce bude patřit např. přímo poskytovat metodickou podporu školám na daném území; podporovat kooperaci škol, jejich vzájemnou komunikaci a sdílení zkušeností; poskytovat školám aktuální informace a výklady relevantní pro dané území; monitorovat a vyhodnocovat kvalitu vzdělávání v daném území jako celku; pomoci koordinovat záměry a aktivity jednotlivých škol v daném území; poskytovat aktuální informace ze škol přímo MŠMT, a dávat mu tak přímou zpětnou vazbu; poskytovat právní poradenství ve školství; podporovat pozitivní inovace ve školách. Metodická pomoc bude zaměřena především na problematiku školské legislativy, pracovního práva a správních řízení, dále na ekonomiku, optimalizaci a digitalizaci procesů, vedení matriky ve školních informačních systémech a výkaznictví atd. Střední článek přispěje ke snižování nepedagogické a administrativní zátěže vedení škol, podpoří efektivní komunikaci mezi zřizovatelem a školou, motivuje ke spolupráci a spolupodílení se na plánech podpory a rozvoje školy. Další klíčovou oblastí bude metodická podpora zřizovatelů škol. (Fryč *et al.*, 2020)

V roce 2010 vyšla studie Jak se systémy, které se ve světě nejvíce zlepšily, stále zlepšují. Autoři začali svůj průzkum s hypotézou, že pro zlepšení vzdělávacích výsledků žáků bude nutné zajistit zlepšení výuky přímo ve školních třídách a zároveň zlepšit podporu a řízení z úrovně ministerstva. Za jedno z největších překvapení označili objev, že všechny zlepšující se systémy musejí mít ještě něco navíc, co efektivně propojuje centrální a školní úroveň pedagogického vedení. A tím je střední (zprostředkující) článek mezi školou a centrem. (Mourshed, Chinezi & Barber, 2010)

Neexistuje žádná široce akceptovaná definice středního článku a neexistuje ani šířeji sdílený přístup k vymezení tohoto pojmu. Střední úroveň znamená v různých zemích značně odlišné věci (obec, distrikt, region, provincie atd.). Věc se pak dále komplikuje tím, že na střední úrovni operuje většinou nikoli jeden subjekt, ale často více rozličných vzájemně propojených organizací. Střední článek je navíc vždy zasazen do politického a administrativního systému dané země. Úzce

tedy souvisí se strukturou veřejné správy, celkovým nastavením řízení a vládnutí (governance) v dané zemi. Z tohoto důvodu neexistují napříč zeměmi dvě totožné podoby středního článku. Jeho roli tak nelze pochopit bez znalosti odpovídajícího kontextu řízení vzdělávání a rozdělení kompetencí a odpovědností v daném systému, včetně jejich historického vývoje. (Veselý, 2021)

Ve stávajícím rozložení kompetencí mezi aktéry vzdělávacího systému v České republice nejsou za pedagogickou kvalitu škol explicitně zodpovědní zřizovatelé. Nemusí se tak povinně starat ani o vzdělávací výsledky žáků na svém území, ani o odstraňování nerovností a zajištění stejných příležitostí ve vzdělávání pro všechny žáky. Z hlediska funkčnosti, propojení s regionem, ale i z pohledu finanční a personální náročnosti, bude klíčové určit strukturu zamýšleného středního článku. Nabízí se členění v úrovních obcí s rozšířenou působností (ORP), okresů, či krajů. Nejčastěji zní argumenty pro okresní strukturu, tedy velikost území zhruba mezi 50 až 200 tisíci obyvatel. Bude nutné flexibilně přizpůsobovat počet pracovníků a posilovat kapacity v územích se zvýšenou koncentrací sociálních problémů a podobně. Shoda nepanuje na tom, zda má jít spíše o střední článek podpory, nebo řízení. Z hlediska územního členění zní nejčastější hlasy pro okresní uspořádání, jak tomu ostatně bylo i v éře školských úřadů. Kde pro tuto činnost sehnat dostatek zkušených a kvalitních lidí – expertů kteří by mohli být opravdovým přínosem a oporou školám v regionech. Uvažuje se o využití potenciálu pracovníků místních akčních plánů (MAP). Teprve výsledná podoba na základě implementace a zapracování všech poznatků pilotního ověřování různých modelů rozhodne, zda případný střední článek bude spíše jen užitečným nástrojem pro snížení administrativy, aby se ředitelé mohli více soustředit na pedagogický leadership, či půjde ještě dál a stane se motorem změn a inovací v celém území a efektivním kompenzátozem nerovností. Zahraniční zkušenosti ukazují, že jít touto cestou se rozhodně vyplácí a vydělá na tom celá společnost. (Hřebecký, 2021)

Během let 2021–2023 probíhala v České republice pilotáž středního článku podpory, která se zaměřila pouze na oblast institucionální podpory veřejných MŠ a ZŠ zřizovaných obcí nebo dobrovolným svazkem obcí. Výsledkem bude analýza vhodných modelů nositele středního článku podpory z oblasti veřejné správy. Bude ověřena vhodná forma spolupráce s MAP spolu s navržením optimálně nastaveného vztahu centrálně řízené složky středního článku a realizátorů MAP po roce 2025. (Fryč *et al.*, 2020)

3. METODOLOGIE

Dosažení cíle je založeno na výsledcích výzkumného šetření provedeného autorkou v roce 2021 a zaměřeného na ředitele středních škol v České republice.

Příspěvek umožňuje na základě reflexe zkušeností ředitelů středních škol diskutovat o pracovních činnostech ředitele školy, které vykonává v rámci různých rolí. Výzkum se zaměřuje na možnosti delegování těchto činností, příp. využití středního článku podpory pro snižování administrativní zátěže škol. Šetření bylo provedeno v roce 2021 formou dotazníku s 240 řediteli středních škol v České republice s cílem zjistit, které z těchto činností lze delegovat, a tím umožnit řediteli se přednostně věnovat klíčovým činnostem v řízení školy, zejména pedagogickému procesu.

Dotazník obsahoval 283 uzavřených otázek a 3 pro identifikaci respondentů, jeho analýza byla založena na výpočtu relativních četností (jako podíl na celkovém počtu respondentů) a zaměřil se na zjištění, zda danou pracovní činnost vykonává ředitel střední školy sám nebo ji deleguje. Výstupem byly návrhy činností, které by mohly být delegovány ředitelem na jiné zaměstnance, resp. přeneseny na střední článek v řízení vzdělávání.

4. VÝSLEDKY A DISKUZE

Výsledky dotazníkového šetření provedeného v roce 2021 formou dotazníku s 240 řediteli středních škol v České republice poukazují na možnosti delegování pracovních činností na jiné zaměstnance ve škole, příp. na střední článek v řízení vzdělávání.

Respondenti volili z možností, zda danou pracovní činnost vykonávají ve vybrané oblasti sami, nebo ji delegují. Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že se delegování týká činností spojených zejména s administrativou. Patří k nim činnosti pedagogické, plánovací, kontrolní, marketingové, ekonomické, administrativní, statistické, správcovské a bezpečnostní. Mnohé z nich mohou vykonávat zástupci ředitele, ekonomové, účetní, personalisté, sekretářky a další provozní zaměstnanci.

V ekonomické oblasti bylo zjištěno, že jednotlivé pracovní činnosti většinou ředitel střední školy deleguje na podřízené (viz Tabulka I).

Ředitel školy musí provádět platovou inventuru, která musí obsahovat členění zaměstnanců podle kategorie (např. ředitel, zástupce ředitele, učitel, učitel odborného výcviku, technickohospodářský pracovník, účetní, školník atd.), přepočtený počet zaměstnanců a jejich zařazení do

Tabulka I: Pracovní činnosti, které ředitel školy vykonává v roli ekonoma sám nebo je deleguje

Kdo vykonává pracovní činnosti	Sám (%)	Deleguje (%)
provádí platovou inventuru	24	76
zpracovává daňová přiznání	1	99
navrhne a předkládá zřizovateli rozpočet školy	39	61
zpracovává podklady pro mzdy, odměny, náhrady mezd	26	74
připravuje účetní podklady pro externí účetní	4	96
zajišťuje účetní závěrku	9	91
zapisuje do Registru smluv	26	74

Zdroj: Urbanová, 2022

platových tříd a stupňů vč. odpovídajících mzdových prostředků a zařazení v souladu s nařízením vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, označení pracovního zařazení u nepedagogických pracovníků, informace o nadúvazkových hodinách (týdenní počet hodin) vč. finančního vyjádření, informace o platových postupech. Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že tuto činnost ředitel střední školy převážně deleguje (76 %).

Podle § 38ch odst. 1 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, má zaměstnanec právo požádat písemně o roční zúčtování záloh a daňového zvýhodnění svého posledního zaměstnavatele ve zdaňovacím období jen za podmínky, že za toto zdaňovací období nemá povinnost podat daňové přiznání a za předpokladu, že pobíral příjmy ze závislé činnosti anebo funkční požitky. Škola zpracovává daňová přiznání (roční zúčtování daně) za své zaměstnance, tedy za poplatníky daně z příjmů fyzických osob, kteří o to požádají, v souladu s tímto zákonem. Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že tuto činnost ředitel střední školy převážně deleguje (99 %).

Střední škola jako příspěvková organizace sestavuje v souladu s § 28 odst. 1 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, rozpočet a střednědobý výhled rozpočtu, které schvaluje její zřizovatel. Ředitel školy provede rekapitulaci zdrojů (neinvestiční dotace MŠMT, příspěvek na provoz, výnosy z vlastní činnosti, školné, úplata za vzdělávání a školské služby, investiční dotace, doplňková činnost, jiná činnost, ostatní zdroje). Návrh rozpočtu je členěn na výnosy, náklady a podle rozpočtové skladby nebo na vybrané ukazatele stanovené zřizovatelem. Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že tuto činnost ředitel střední školy převážně deleguje (61 %).

Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci v souladu s § 109 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů práce mzda, plat nebo odměna z dohod. Pravidla rozpisu mzdových prostředků ve škole na celý rok stanoví MŠMT a jsou upravena podle § 160 – § 163 školského zákona. Škola zpracovává podklady pro mzdy, odměny, náhrady mezd (dovolená, paragraf, lékař) v souladu s nařízením vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, a v souladu se zákoníkem práce. Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že tuto činnost ředitel střední školy převážně deleguje (74 %).

Účetnictví je číselné zachycení hospodářského dění účetní jednotky. Úlohou účetnictví je zachycovat stav a pohyb majetku a závazků, náklady a výnosy, příjmy a výdaje, výsledek hospodaření. Účetní jednotky mohou podle § 5 odst. 1 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pověřit vedením svého účetnictví i jinou právnickou nebo fyzickou osobu. Škola musí pověřené osobě připravit veškeré účetní podklady. Zákon stanoví účetní zásady, obsah účetní dokumentace, obsah účetních zápisů a obsah účetních knih, vymezuje obsah účetní závěrky, určuje způsob oceňování, provádění inventarizace majetku a závazků, úschovu účetních písemností a zabývá se použitím výpočetní techniky při vedení účetnictví. Pověřením vedení účetnictví jiné osoby se však škola nezbavuje odpovědnosti za vedení účetnictví, které se musí vést správně, úplně, průkazně, srozumitelně, přehledně a způsobem zaručujícím trvalost účetních záznamů. Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že tuto činnost ředitel střední školy převážně deleguje (96 %).

Školy jsou jako účetní jednotky povinny vést účetnictví v souladu s § 7 odst. 1 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. Účetní závěrka musí být sestavena srozumitelně

a poctivě, aby podávala věrný obraz předmětu účetnictví a finanční situace tak, aby škola mohla činit ekonomická rozhodnutí. Účetní jednotky sestavují účetní závěrku, která je v souladu s § 18 odst. 1 tohoto zákona nedílným celkem a tvoří ji rozvaha (bilance) a výkaz zisku a ztráty. Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že tuto činnost ředitel střední školy převážně deleguje (91 %).

Registr smluv je informačním systémem zřízeným podle zákona č. 340/2015 Sb., o zvláštních podmínkách účinnosti některých smluv, uveřejňování těchto smluv a o registru smluv (zákon o registru smluv), ve znění pozdějších předpisů. Veřejné školy jako příspěvkové organizace mají povinnost zveřejňovat soukromoprávní smlouvu, jakož i smlouvu o poskytnutí dotace nebo návratné finanční výpomoci v souladu s § 2 odst. 1 písm. g) tohoto zákona. Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že tuto činnost ředitel střední školy převážně deleguje (74 %).

V administrativní oblasti bylo zjištěno, že jednotlivé pracovní činnosti většinou ředitel střední školy deleguje na podřízené, ale některé si ponechává (viz Tabulka II).

K běžné administrativní agendě ředitele školy patří zpracovávání a vyřizování různých písemností, práce s informacemi, které získává z různých zdrojů, organizování schůzek, komunikace různými komunikačními kanály, vyplňování různých tabulek, hlášení a dotazníků apod. Jedná se o administrativní dovednosti, kterými by měl disponovat každý ředitel školy. (Urbanová, 2022) Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že tuto činnost ředitel střední školy převážně deleguje (51 %).

Ředitel školy odpovídá za vedení pedagogické dokumentace, která vyplývá z § 28 odst. 1 školského zákona a patří do ní např. rozhodnutí o zápisu do školského rejstříku, evidence žáků (tzv. školní matrika), doklady o přijímání žáků a uchazečů ke vzdělávání, o průběhu vzdělávání a jeho ukončování, vzdělávací programy, výroční zprávy

o činnosti školy atd. Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že tuto činnost vykonává ředitel střední školy převážně sám (60 %).

Povinnost vést ve škole spisovou službu vyplývá z § 63 odst. 2 zákona č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. V současné době mají školy právo ji vést v souladu s § 63 odst. 3 buď v listinné podobě pomocí podacího deníku, nebo elektronicky v elektronickém systému spisové služby. Od 1. 1. 2026 musí střední školy povinně přejít na vedení spisové služby v elektronickém systému spisové služby v souladu s novelizovaným § 63 odst. 3 tohoto zákona. Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že tuto činnost ředitel střední školy převážně deleguje (97 %).

Škola musí chránit osobní údaje fyzických osob (žáků, zaměstnanců, zákonných zástupců) v souvislosti s nabytím účinnosti Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. 4. 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů) a zákona č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů. Každý osobní údaj musí být zpracován takovým způsobem, aby nedošlo k jeho zneužití. Podle Žůrka (2018) je zpracováním jakákoliv operace nebo soubor operací, které jsou prováděny s osobními údaji nebo soubory osobních údajů pomocí či bez pomoci automatizovaných postupů, jako je shromáždění, zaznamenání, uspořádání, strukturování, uložení, přizpůsobení nebo pozměnění, vyhledání, nahlédnutí, použití, zpřístupnění, přenos, šíření nebo jakékoliv jiné zpřístupnění, seřazení či zkombinování, omezení, výmaz nebo zničení. Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že tuto činnost ředitel střední školy převážně deleguje (69 %).

Do školy jsou neustále doručovány poštou, e-mailem, datovou schránkou různé dotazníky, formuláře a tabulky k vyplnění ze stran nejen

Tabulka II: Pracovní činnosti, které ředitel školy vykonává v roli administrativního pracovníka sám nebo je deleguje

Kdo vykonává pracovní činnosti	Sám (%)	Deleguje (%)
vykonává běžnou administrativu	49	51
odpovídá za vedení dokumentace školy	60	40
vede spisovou službu	3	97
zajišťuje ochranu osobních údajů fyzických osob	31	69
vyplňuje dotazníky, tabulky a jiné formuláře pro různé instituce	59	41

Zdroj: Urbanová, 2022

zřizovatele a úřadů, ale i od studentů, kteří píšou závěrečné práce. Jedná se o další administrativní úkony, kterým se ředitel po zvážení věnuje či nikoliv. (Urbanová, 2022) Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že tuto činnost vykonává ředitel střední školy převážně sám (59 %).

Ve správcovské oblasti bylo zjištěno, že jednotlivé pracovní činnosti většinou ředitel střední školy deleguje na podřízené, ale některé vykonává sám (viz Tabulka III).

V souladu s § 27 odst. 2 písm. f) zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, má ředitel školy práva a povinnosti nakládat se svěřeným majetkem, tj. mimo jiné pečovat o něj a zvelebovat ho. Za zřizovatelem daných podmínek může ředitel plánovat případnou další investiční výstavbu. Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že tuto činnost vykonává ředitel střední školy převážně sám (83 %).

Ředitel veřejné školy může být za podmínek stanovených zřizovatelem a v souladu s § 4 odst. 1 písm. d) zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů, zadavatelem veřejné zakázky na dodávky, služby nebo stavební práce. Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že tuto činnost vykonává ředitel střední školy převážně sám (77 %).

Ředitel školy uzavírá jako statutární zástupce právnické osoby v souladu se zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, smlouvy o dodávce vody, tepla a elektřiny. Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že tuto činnost ředitel střední školy převážně deleguje (51 %).

Účetní jednotky, mezi které školy patří, zjišťují inventarizaci v souladu s § 29 odst. 1 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, skutečný stav veškerého majetku a závazků a ověřují, zda zjištěný skutečný stav

odpovídá stavu majetku a závazků v účetnictví. Provádějí ji k okamžiku, ke kterému sestavují účetní závěrku jako řádnou nebo mimořádnou. Jedná se podle § 30 odst. 1 tohoto zákona o fyzickou inventuru u majetku, u kterého lze vizuálně zjistit jeho existenci a dokladovou inventuru u závazků a majetku, u kterého nelze vizuálně zjistit jeho existenci. Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že tuto činnost ředitel střední školy převážně deleguje (95 %).

Ředitel školy jako správce svěřeného majetku je povinen v souladu s § 27 odst. 2 písm. f) zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, pečovat o jeho ochranu, rozvoj a zvelebení. V souvislosti s produkcí odpadu je škola jako původce odpadu v souladu s § 5 odst. 1 písm. a) zákona č. 541/2020 Sb., o odpadech, ve znění pozdějších předpisů, oprávněna v souladu s § 13 odst. 2 písm. d) převzít odpad, čímž se stává jeho vlastníkem v souladu s § 20 odst. 2 s ním musí nakládat podle tohoto zákona. Pokud je součástí školy zahrada nebo areál, musí škola zajistit jejich údržbu v souvislosti s aktuálním ročním obdobím. Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že tuto činnost ředitel střední školy převážně deleguje (83 %).

V pedagogické, plánovací, kontrolní, marketingové, statistické a bezpečnostní oblasti bylo zjištěno, že většinu pracovních činností ředitel střední školy deleguje na podřízené, ale některé vykonává sám (viz Tabulka IV).

Při nástupu začínajících pedagogických pracovníků do školy je nutná jejich adaptace na nové prostředí. Netýká se to jen čerstvých absolventů učitelství, ale i zkušených učitelů, kteří nastupují do nové školy. Adaptabilita znamená schopnost se přizpůsobit prostředí (kultuře organizace, samotné práci, vztahům na pracovišti), závisí na osobnostních předpokladech každého člověka

Tabulka III: Pracovní činnosti, které ředitel školy vykonává v roli správce budovy/majetku sám nebo je deleguje

Kdo vykonává pracovní činnosti	Sám (%)	Deleguje (%)
rozhoduje o nákupu majetku	83	17
vyhledává veřejné soutěže a výběrová řízení (po dohodě se zřizovatelem)	77	23
smluvně zajišťuje dodávku vody, tepla a elektřiny	49	51
provádí inventarizaci majetku	5	95
sjednává opravy a provozní činnosti (odvoz odpadu, úklid, údržba zahrady a areálu školy)	17	83

Tabulka IV: *Tabulka 4. Pracovní činnosti (pedagogické, plánovací, kontrolní, marketingové, statistické a bezpečnostní), které ředitel školy vykonává sám nebo je deleguje*

Kdo vykonává pracovní činnosti	Sám (%)	Deleguje (%)
zabezpečuje uvádění začínajících pedagogických pracovníků do praxe a jejich pracovní adaptaci	11	89
řídí přípravu, zajišťuje podmínky a sleduje průběh maturitních a závěrečných zkoušek	36	64
zpracovává roční plán školy	78	22
zpracovává plán investic a údržby	55	45
kontroluje naplňování ročního plánu školy	76	24
kontroluje pedagogickou dokumentaci	20	80
kontroluje osobní spisy zaměstnanců	34	66
kontroluje stav svěřeného majetku	26	74
zajišťuje nábor uchazečů (návštěvy v základních školách, účast na burzách škol)	21	79
koordinuje marketingové činnosti (inzerce, propagační materiály, propagace školy, návštěvy z ostatních škol, jiné návštěvy)	65	35
zajišťuje zpracování statistických výstupů ze školy pro MŠMT, Českou správu sociálního pojištění, zdravotní pojišťovny a statistický úřad	15	85
zasílá záznamy o úrazech (aplikace ČŠI INSPIS)	18	82
zpracovává harmonogram revizí na daný rok	12	88

Zdroj: Urbanová, 2022

a je determinována sociálními podmínkami. Adaptace na pracovní místo představuje uvádění nového pracovníka do organizace, tj. procedury související s jeho nástupem a poskytnutí základních informací, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat. (Armstrong, 2007; Kociánová, 2010) Adaptační proces je podle Průchy a Vetešky (2014) takový proces, ve kterém se jedinec přizpůsobuje měnícímu se sociálnímu prostředí a rozmanitým, zejména profesním (pracovním) situacím. Cílem adaptačního procesu je co nejrychlejší zařazení (zapracování) pracovníka, aby mohl uplatnit své znalosti, schopnosti a dovednosti. (Průcha & Veteška, 2014). Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že tuto činnost ředitel střední školy převážně deleguje (89 %).

Úspěšným ukončením středního vzdělávání lze dosáhnout podle § 58 odst. 1 školského zákona středního vzdělání, středního vzdělání s výučním listem a středního vzdělání s maturitní zkouškou. Příprava a průběh závěru studia je náročnou činností pro celou školu a na řediteli je celý proces řídit tak, aby vše proběhlo v souladu s legislativou. Proces ukončování středního

vzdělávání s výučním listem vyplývá z § 74 – § 76 školského zákona a z vyhlášky č. 47/2005 Sb., o ukončování vzdělávání ve středních školách závěrečnou zkouškou a o ukončování vzdělávání v konzervatoři absolutoriem, ve znění pozdějších předpisů. Proces ukončování středního vzdělávání s maturitní zkouškou vyplývá z § 77 – § 82 školského zákona a z vyhlášky č. 177/2009 Sb., o bližších podmínkách ukončování vzdělávání ve středních školách maturitní zkouškou, ve znění pozdějších předpisů. Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že tuto činnost ředitel střední školy převážně deleguje (64 %).

V rámci plánování je pro školu nejdůležitější roční plán školy, který obsahuje aktivity školy na celý školní rok, včetně jmen osob, které za ně odpovídají. Plán vždy zobrazuje rámec a rozvrh úkolů, které rozpracovávají záměry managementu. V tomto smyslu kvalitní plán vytváří prvotní podmínku k celkovému zlepšení školy, zamezuje pronikání nepodstatných každodenních činností do priorit, zvyšuje efektivitu využívání lidských, materiálních a ekonomických zdrojů. (Hanzelka, 2009) Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že tuto činnost vykonává ředitel střední školy převážně

sám (78 %). S touto činností souvisí i kontrola naplňování ročního plánu školy. Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že tuto činnost vykonává ředitel střední školy převážně sám (76 %).

Tvorba plánu investic a údržby je důležitá z hlediska rozvoje školy. Plán je součástí návrhu rozpočtu školy, který schvaluje zřizovatel a v případě více požadavků na investice může dojít k odložení daných záměrů na následující roky. Vše se odvíjí od rozpočtu zřizovatele, počtu jím zřizovaných škol a jejich požadavků. (Urbanová, 2022) Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že tuto činnost vykonává ředitel střední školy převážně sám (55 %).

Povinnost vést pedagogickou dokumentaci vyplývá z § 28 odst. 1 školského zákona a patří do ní např. rozhodnutí o zápisu do školského rejstříku, evidence žáků (tzv. školní matrika), doklady o přijímání žáků a uchazečů ke vzdělávání, o průběhu vzdělávání a jeho ukončování, vzdělávací programy, výroční zprávy o činnosti školy atd. Všechny tyto dokumenty musí být neustále kontrolovány. Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že tuto činnost ředitel střední školy převážně deleguje (80 %).

Zaměstnavatel je oprávněn v souladu s § 312 zákoníku práce vést osobní spisy zaměstnanců, které obsahují pouze písemnosti, které jsou nezbytné pro výkon práce v základním pracovněprávním vztahu. Do osobního spisu mohou nahlížet vedoucí zaměstnanci, kteří jsou zaměstnanci nadřízeni. Ředitel školy kontroluje osobní spisy z důvodu aktualizace údajů v nich uvedených. Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že tuto činnost ředitel střední školy převážně deleguje (66 %).

Ve zřizovací listině má škola jako správce vymezen v souladu s § 27 odst. 2 písm. e) zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, majetek ve vlastnictví zřizovatele, který se příspěvkové organizaci předává k hospodaření, jde o tzv. svěřený majetek. Podle § 27 odst. 2 písm. f) tohoto zákona zřizovatel ve zřizovací listině vymezí práva a povinnosti, které škole umožní, aby se svěřeným majetkem mohla plnit hlavní účel, tj. efektivní a ekonomické užití majetku, péče o jeho ochranu, rozvoj a zvelebení, další investiční výstavbu, pravidla pro výrobu a prodej zboží, pokud jsou předmětem činnosti organizace, práva a povinnosti spojená s pronájmem svěřeného majetku jiným subjektům apod. Ředitel školy jako správce tohoto majetku má povinnost kontrolovat jeho stav. Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že tuto činnost ředitel střední školy převážně deleguje (74 %).

Konkurenční prostředí se nevyhýbá ani oblasti školství, proto je důležité věnovat náležitou pozornost náboru uchazečů, protože nabídka škol je pestrá a žáci jsou hlavním smyslem existence školy. Hlavním posláním a cílem školy je uspokojování potřeby vzdělávání u žáků. Marketingově řízená škola dosahuje svých cílů určením potřeb cílového segmentu žáků a jejich uspokojováním lépe, účinněji a efektivněji, než je tomu u jiných škol. Proto musí školy hledat ty nejvhodnější marketingové nástroje k uspokojení potřeb uchazečů (např. návštěvy v základních školách, pořádání dnů otevřených dveří, účast na burzách škol, inzertaty, reklama, tvorba brožur a informačních materiálů, účast na veletrzích apod.). (Světlík, 2009) Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že tuto činnost ředitel střední školy převážně deleguje (79 %).

Marketing je důležitou součástí manažerských funkcí. Marketing je nejen prostředkem k uspokojení potřeb a přání zákazníka, ale také má za cíl vyvolat nové potřeby, o kterých zákazník ještě nemá ani tušení, přinést mu takové hodnoty, které mu jiný subjekt nemůže poskytnout. Zájemem organizace je získávat nové zákazníky a udržovat zákazníky stávající. (Paulovčáková, 2015) V případě škol se také nesmí zapomínat na marketing, což je podle Světlíka (2009) proces řízení, jehož výsledkem je poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníků a klientů školy efektivním způsobem zajišťujícím současně splnění cílů školy. Ředitel musí veškeré marketingové činnosti ve škole koordinovat, v ideálním případě vytvořit marketingovou strategii, která bude sloužit díky vhodně zvoleným strategickým cílům k naplnění vize školy. Podle Portera je strategie široce založený koncept určující, jaká je konkurenční schopnost organizace, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. (Fotr *et al.*, 2020) Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že tuto činnost vykonává ředitel střední školy převážně sám (65 %).

V souladu s § 3 odst. 1 vyhlášky 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), ve znění pozdějších předpisů, předávají školy MŠMT z dokumentace a ze školních matrik údaje týkající se jednotlivých žáků a uchazečů o přijetí ke vzdělávání (tzv. individuální údaje), údaje vzniklé agregací individuálních údajů a další údaje týkající se škol nebo školských zařízení (tzv. agregované údaje), údaje o podpůrných opatřeních druhého až pátého stupně poskytovaných žákovi. Škola jako

zaměstnavatel dále odvádí pojistné na veřejné zdravotní pojištění za své zaměstnance v souladu s § 5 zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů a o pojistné na sociální zabezpečení (důchodové pojištění) v souladu s § 8 zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů. S tím souvisí předávání údajů o zaměstnancích a žácích České správě sociálního zabezpečení a zdravotním pojišťovnám. Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že tuto činnost ředitel střední školy převážně deleguje (85 %).

Škola vede v souladu s § 28 odst. 1 písm. i) školského zákona knihu úrazů a záznamy o úrazech žáků. Podle § 29 odst. 3 školského zákona jsou školy povinny vést evidenci úrazů, vyhotovit a zaslat záznam příslušným orgánům a institucím v souladu s vyhláškou č. 64/2005 Sb., o evidenci

úrazů dětí, žáků a studentů, ve znění pozdějších předpisů. Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že tuto činnost ředitel střední školy převážně deleguje (82 %).

Zaměstnavatel je povinen zajistit v souladu s § 4 odst. 1 písm. c) zákona č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci), ve znění pozdějších předpisů, aby stroje, technická zařízení, dopravní prostředky a nářadí byly pravidelně a řádně udržovány, kontrolovány a revidovány. K tomu zpracovává harmonogram revizí. Termíny revizí uvádí ČSN 331600 ed. 2. Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že tuto činnost ředitel střední školy převážně deleguje (88 %).

ZÁVĚR

Příspěvek shrnuje výsledky autorského výzkumu, který reflektuje zkušenosti ředitelů středních škol v České republice s výkonem pracovních činností, resp. možnosti jejich delegování na podřízené, příp. využití středního článku podpory řízení při snižování administrativní zátěže, jehož činnost byla v letech 2020–2023 pilotována v rámci naplňování Strategie 2030+.

Cílem příspěvku je zjistit na základě dotazníkového šetření provedeného mezi 240 řediteli středních škol v České republice, které činnosti lze delegovat, aby se ředitel mohl věnovat klíčovým činnostem v řízení školy a jeho funkce byla udržitelná v rámci jeho funkčního období.

Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že je možné delegovat pracovní činnosti spojené zejména s administrativou. Patří k nim činnosti pedagogické, plánovací, kontrolní, marketingové, ekonomické, administrativní, statistické, správcovské a bezpečnostní. Mnohé z nich mohou vykonávat zástupci ředitele, ekonomové, účetní, personalisté, sekretářky a další provozní zaměstnanci. V daných oblastech ředitel střední školy většinou deleguje pracovní činnosti na své podřízené, přičemž v oblasti ekonomické se jedná o všechny zkoumané pracovní činnosti. V ostatních zkoumaných oblastech si ředitel střední školy některé činnosti ponechává, např. vyplňování dotazníků, tabulek a jiných formulářů pro různé instituce (59 %), vyhlásování veřejných soutěží a výběrových řízení (po dohodě se zřizovatelem) (77 %), zpracovávání plánu investic a údržby (55 %), koordinaci marketingových činností (inzerce, propagační materiály, propagace školy, návštěvy z ostatních škol, jiné návštěvy) (65 %). Otázkou zůstává, zda důvodem ponechání dané pracovní činnosti není velikost školy a tím chybějící pracovníci, na které by mohly být delegovány. Každopádně se jedná o pracovní činnosti, které ředitele školy zatěžují. V těchto případech by bylo možné využít pomoc středního článku podpory, takže by mohlo dojít ke snížení administrativní zátěže ředitelů škol.

Závěrem lze konstatovat, že mnoho činností, které jsou administrativního a provozního charakteru, lze delegovat na ostatní zaměstnance střední školy, a jako podporu v oblasti administrativních činností využít střední článek v řízení vzdělávání.

Konkrétní využití středního článku v řízení vzdělávání při výkonu pracovních činností ředitele střední školy bude předmětem dalšího výzkumu.

Poděkování

Článek byl podpořen programem COOPERATIO (program Univerzity Karlovy, Pedagogické fakulty, 2022-2026).

POUŽITÁ LITERATURA

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada.
- Beatriz, P., Deborah, N., & Hunter, M. (2008). *Improving School Leadership: Policy and Practice*. Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development. OECD publishing.
- Bush, T. (2005). *Theories of Educational Leadership and Management*. Sage Publication, London.
- Černý, J. (2022). Přetížení ředitelů. Kdo by je měl odbřemenit? *Pedagogická orientace*, 32(1), 5–32.
- ČŠI (2022). *Kvalita a efektivita vzdělávání a vzdělávací soustavy ve školním roce 2021/2022. Výroční zpráva České školní inspekce*. Dostupné z: https://www.csicr.cz/CSICR/media/Prilohy/2022_p%c5%99%c3%adlohy/Dokumenty/Vyrocnizprava_2021_2022_everze.pdf.
- Edoun, E. I. (2011). Management Leadership and Governance in Education. *Proceedings of the 7th European Conference on Management Leadership and Governance*. 129–135.
- Federičová, M. (2019). *Mezinárodní srovnání ředitelů škol: České administrativní inferno*. Praha: Národohospodářský ústav AV ČR.
- Fluckiger, B., Lovett, S., & Dempster, N. (2014). Judging the Quality of School Leadership Learning Programmes: An International Search. *Professional development in Education*, 40(4), 561–575. <http://doi.org/10.1080/19415257.2014.902861>.
- Fotr, J., et al. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing.
- Fryč, J., Matušková, Z., Katzová, P., Kovář, K., Beran, J., Valachová, I., et al. (2020). *Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+*. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.
- Galiani, S., Gertler, P., & Schargrodsky, E. (2008). School Decentralization: Helping the Good get Better, but Leaving the Poor Behind. *Journal of Public Economics*, 92(10–11), 2106–2120.
- Greany, T. (2022). Place-based Governance and Leadership in Decentralised School Systems: Evidence from England. *Journal of Education Policy*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/02680939.2020.1792554>.
- Hanzelka, M. (2009). *Řízení školy: ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni ...*. Praha: ASPI. Meritum (ASPI).
- Hargreaves, A., & Shirley, D. (2020). Leading from the Middle: Its Nature, Origins and Importance. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(1), 92–114.
- Hřebecký, M. (2021). Odkud a proč se vzala myšlenka středního článku. *Řízení školy*, 18(4), 12–14.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada).
- Leithwood, K. (2001). School Leadership in the Context of Accountability Policies. *Journal of Leadership in Education*, 4(3), 217–235.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven Strong Claims about Successful School Leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27–42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>.
- Malere, A., & Ozola, A. (2019). Role of School Principals in High Achievement of Students. In *Rural Environment. Education. Personality (REEP). Proceedings of the International Scientific Conference*. Volume 12, 10–11 May 2019, Jelgava, Latvia (pp. 83–93). <https://doi.org/10.22616/REEP.2019.011>.
- Mourshed, M., Chinezi, Ch., & Barber, M. (2010). *How the World's Most Improved School Systems Keep Getting Better*. McKinsey & Company, London.
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů)* (2023). Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=celex%3A32016R0679>.
- Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů* (2023). Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/71458/1/2?rem=.%20222/2010>.
- Nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů* (2023). Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/89167/1/2>.
- Park, V., & Datnow, A. (2022). Principals' Emotions in School Improvement: The Role of People, Practices, Policies, and Patterns. *School Leadership & Management*, 1–19.
- Paulovčáková, L. (2015). *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
- Pol, M. (2007). *Škola v proměnách*. Brno: Masarykova univerzita.
- Pont, B., Moorman, H., & Nusche, D. (2008). *Improving School Leadership: Policy and Practice*. Paris: OECD.
- Průcha, J. & Veteška, J. (2014). *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada.

- Robinson, V. M. (2010). From Instructional Leadership to Leadership Capabilities: Empirical Findings and Methodological Challenges. *Leadership and Policy in Schools*, 9(1), 1–26. <https://doi.org/10.1080/15700760903026748>.
- Sezer, Ş., & Engin, G. (2021). School Principals' Views on Selecting, Training and Appointment of Administrator for Schools: A Case Study. *Eğitim Ve Bilim*, 46(206).
- Světlík, J. (2009). *Marketingové řízení školy*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- Trojan, V. (2021). *Ředitel školy: uvažování o vyvažování života ředitelů škol*. Praha: Wolters Kluwer.
- Trojan, V. (2014). *Pedagogický proces a jeho řízení*. Praha: Wolters Kluwer. Řízení školy (Wolters Kluwer).
- Trojan, V. (2011). Vzdělávání řídících pracovníků v českém školství: programy a hodnocení jejich obsahu účastníky. *Orbis scholae*. 5 (3), 107–127.
- Urbanová, E. (2022). *Konceptualizace modelu katedrové školy* (Disertační práce). Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/172442>.
- Veselý, A. (2021). Střední článek ve vzdělávání: vymezení pojmu, přístupy a implikace pro vzdělávací politiku. *Orbis scholae*, 15(1), 37–55.
- Veselý, A. (2013). Vzdělávací reforma v Ontariu: kritické shrnutí a inspirace pro vzdělávací politiku v ČR. *Orbis scholae*, 7(1), 11–28.
- Vyhláška č. 47/2005 Sb., o ukončování vzdělávání ve středních školách závěrečnou zkouškou a o ukončování vzdělávání v konzervatoři absolutoriem, ve znění pozdějších předpisů (2023). Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/59590/1/2?vtextu=.%2047/2005#lema0>.
- Vyhláška č. 64/2005 Sb., o evidenci úrazů dětí, žáků a studentů, ve znění pozdějších předpisů (2023). Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/59716/1/2?vtextu=.%2064/2005#lema0>.
- Vyhláška č. 177/2009 Sb., o bližších podmínkách ukončování vzdělávání ve středních školách maturitní zkouškou, ve znění pozdějších předpisů (2023). Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/68839/1/2>.
- 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), ve znění pozdějších předpisů (2023). Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/60410/1/2>.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů (2023). Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/74907/1/2>.
- Zákon č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů (2023). Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/91825/1/2>.
- Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů (2023). Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/86384/1/2>.
- Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů (2023). Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/49567/1/2>.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (2023). Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/62694/1/2>.
- Zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci), ve znění pozdějších předpisů (2023). Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/62779/1/2>.
- Zákon č. 340/2015 Sb., o zvláštních podmínkách účinnosti některých smluv, uveřejňování těchto smluv a o registru smluv (zákon o registru smluv), ve znění pozdějších předpisů (2023). Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/85204/1/2>.
- Zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (2023). Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/58364/1/2>.
- Zákon č. 541/2020 Sb., o odpadech, ve znění pozdějších předpisů (2023). Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/95309/1/2>.
- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů (2023). Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/58471/1/2>.
- Zákon č. 563/1991, o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů (2023). Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/39611/1/2>.
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů (2023). Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/40374/1/2>.

Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů (2023). Dostupné z: https://www.aspi.cz/products/lawText/1/40377/1/2?rem=evidence#c_3786.

Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších právních předpisů (2023). Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/40381/1/2>.

Žůrek, J. (2018). *Praktický průvodce GDPR: včetně úplného znění GDPR*. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG. Právo (ANAG).

Kontakt

RNDr. Ing. Eva Urbanová, Ph.D., MBA: eva.urbanova@pedf.cuni.cz