

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta
Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Funkce sdílené právní podpory z hlediska ředitele mateřské školy
The function of shared legal support from the point of view of the
kindergarten principal

Zdeňka Gabrielová

Vedoucí práce: PhDr. Mgr. Vlastimil Hubert, MBA

Studijní program: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Funkce sdílené právní podpory z hlediska ředitele mateřské školy potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, 17. 4. 2022

Děkuji panu PhDr. Mgr. Vlastimilu Hubertovi, MBA za trpělivost a ochotu, při vedení mé bakalářské práce.

Abstrakt

Práce je zaměřena na právní podporu ředitele mateřské školy. Zjišťováním, za jakých podmínek lze vytvořit sdílenou právní pomoc, aby byla ekonomicky možná a dostatečně využitelná. Cílem práce je také zjišťování, zda mají ředitelé mateřských škol zájem podílet se finančně na právní pomoci a jakou formu komunikace preferují. Budu analyzovat potřeby ředitelů v oblasti řešení právních problémů v praxi a jejich dosavadní možnosti právní pomoci. Zda cítí ředitelé mateřských škol dostatečné znalosti v oblasti práva a jakým způsobem své znalosti prohlubují. Na základě výsledků výzkumu bude navrženo řešení a možnosti realizace sdílené právní pomoci. Přínosem práce je možné zřízení pracovního místa pro odborníka na školské právo pro danou oblast nebo zajištění spolupráce s právní kanceláří. Důležitým přínosem může být pomoc ředitelům při řešení právních problémů, jednotný výklad zákonů pro sdílející ředitele a získávání dalších kompetencí a znalostí v této oblasti. Výzkum ukazuje, že ředitelé mateřských škol v dané oblasti MAS Dolnobřežansko a MAP Černošice nepovažují své právní vědomí a znalosti za dostatečné. Jako nejtěžší nebo nejsložitější uvedli v řízení školy oblast právní a ekonomickou. Sdílenou právní pomoc by přivítali a finančně by se na ní podíleli. Ředitel školy musí umět rozhodovat dle platné legislativy, komunikovat a vést organizaci na vysoké odborné profesionální úrovni, která se od něj očekává. Zvyšující se administrativa a často se měnící zákony a vyhlášky, však není možné při nutnosti okamžitého a každodenního řešení právních otázek rychle nastudovat i použít tak, aby měl ředitel jistotu správného a tím i platného výkladu práva. Zřízení sdílené právní podpory se proto nabízí jako možné řešení.

Klíčová slova

ekonomika, kompetence ředitele, možnosti, podmínky, právní podpora, právní pomoc, právní problémy

Abstract

The work is focused on the legal support of the kindergarten principal. By identifying the conditions under which shared legal aid can be created to make it economically possible and sufficiently usable. The aim of the work is also to find out whether the principals of kindergartens are interested in participating financially in legal aid and what form of communication they prefer. I will analyze the needs of directors in solving legal problems in practice and their current legal assistance options. Whether kindergarten principals feel sufficient legal knowledge and how they deepen their knowledge. Based on the research results, a solution and possibilities for the implementation of shared legal aid will be proposed. The benefit of the work is the possibility of establishing a job for an expert in school law for the given area or ensuring cooperation with a law firm. An important benefit can be assisting directors in resolving legal issues, uniform interpretation of laws for sharing directors, and the acquisition of additional competencies and knowledge in this area. The research shows that the principals of kindergartens in the given area of MAS Dolnobřežansko and MAP Černošice do not consider their legal awareness and knowledge to be sufficient. They mentioned the legal and economic areas as the most difficult or complex in school management. They would welcome shared and financial assistance. The school principal must be able to make decisions in accordance with applicable legislation, communicate and lead the organization at the high professional level expected of him. However, increasing administration and frequently changing laws and decrees, it is not possible to study and use them quickly and on a daily basis so that the director is sure of the correct and thus valid interpretation of the law. The establishment of shared legal aid is therefore offered as a possible solution.

Keywords

conditions, director's competence, economy, legal aid, legal problems, legal support, possibilities

Obsah

| | |
|---|----|
| Obsah..... | 5 |
| Úvod..... | 7 |
| 1 Kvalifikační předpoklady a povinné vzdělání ředitele školy | 8 |
| 1.1 Předpoklady pro funkci ředitele školy..... | 8 |
| 1.2 Odborná kvalifikace učitele mateřské školy..... | 8 |
| 1.3 Ředitel školy..... | 9 |
| 1.4 Školní a školský management | 11 |
| 2 Kompetence, práva a povinnosti ředitele školy..... | 14 |
| 2.1 Kompetence ředitele školy..... | 14 |
| 2.2 Kompetence ředitele dle právních předpisů..... | 17 |
| 2.3 Práva a povinnosti ředitele..... | 19 |
| 3 Možnosti ředitele při vzdělávání v oblasti práva..... | 21 |
| 3.1 Právní předpisy v práci ředitele školy..... | 22 |
| 3.2 Vysokoškolské studium a další vzdělávání..... | 22 |
| 4 Právní podpora v praxi pro ředitele školy | 26 |
| 4.1 Porady ředitelek s využitím konzultací a kontrol odborníků | 26 |
| 4.2 Informační podpora poskytovaná státem a ze strany zřizovatele | 26 |
| 4.3 Webové stránky | 28 |
| 4.4 Podpora ze strany rodičů dětí mateřské školy | 29 |
| 4.5 Mentoring v prostředí škol..... | 30 |
| 5 Metodologie výzkumného šetření | 32 |
| 5.1 Cíl výzkumného šetření | 32 |
| 5.2 Metody výzkumného šetření..... | 32 |
| 5.3 Zpracování dotazníků | 33 |
| 5.4 Výzkumné předpoklady..... | 33 |
| 6 Výstupy výzkumného šetření | 34 |

| | | |
|-----|---|----|
| 6.1 | Analýza dotazníkového šetření | 34 |
| 6.2 | Bližší analýza dotazníkového šetření..... | 40 |
| 6.3 | Shrnutí výzkumného šetření | 42 |
| 6.4 | Doporučení..... | 45 |
| | Závěr a návrh podpory..... | 47 |
| | Seznam použitých zdrojů..... | 48 |
| | Seznam příloh..... | 50 |

Úvod

Jsem ředitelkou mateřské školy ve Středočeském kraji, která je součástí MAS Dolnobřežansko a MAP Černošice. S nárůstem legislativy, veškeré administrativy, a hlavně vzrůstajících nároků na kompetence ředitelů škol je důležité, aby jejich manažerské schopnosti byli na vysoké úrovni. Zátěž v oblasti práva a celkové administrativy se ještě zvětšila v době covid pandemie, kdy ředitelé škol denně přijímali legislativní změny, nařízení vlády a doporučení nebo nařízení dalších institucí s profesionalitou sobě vlastní.

Jako začínající ředitelka před třemi lety, jsem se složitě a těžce orientovala v právní oblasti, vyhledávala pomoc u zkušenější kolegyně, studovala povinné funkční studium zároveň se školským managementem. Jsem pravidelnou účastnicí na schůzích pro ředitele mateřských škol, které pořádá MAS Dolnobřežansko, kde sdílíme s kolegyněmi všechna možná řešení problémů, se kterými se denně při řízení mateřské školy setkáváme.

Z tohoto důvodu jsem se zaměřila na možnost zřídit sdílenou právní podporu v rámci našeho regionu. Mým cílem bylo analyzovat podmínky a možnosti vzniku sdílené právní podpory pro ředitele mateřské školy a zjistit, zda by o takovou službu měli zájem.

Během psaní bakalářské práce vznikla v naší zemi další situace, mnohem horší, než je covid pandemie a ředitelé škol opět čelí novým zákonům, změnám v legislativě a další administrativě. Bohužel jsme v těchto dnech vystaveni mnohem většímu stresu, než je zvládnutí právních otázek. Vypukla válka a do naší země přicházejí rodiče s dětmi, které musíme a chceme zapojit do našeho systému vzdělávání. Věřím, že všichni pedagogové tuto situaci zvládnou ve svém pracovním životě stejně skvěle jako ji od prvních okamžiků zvládají v podobě organizace humanitární pomoci a lidského přístupu.

Doufám, že zavládne mír a brzy se vrátí klid na studium a práci všem lidem na světě.

1 Kvalifikační předpoklady a povinné vzdělání ředitele školy

Nejen kvalita učitelské profese, ale také kvalita profese ředitele školy má významný vliv na kvalitu výsledků vzdělávání ve školách.

Vedení lidí ve škole je práce zajímavá, ale také obtížná. Ředitel školy se často ve své funkci ocitají osamoceni „*a někdy doslova odříznuti od svých podřízených*“ (Trojanová, 2017, s. 109).

1.1 Předpoklady pro funkci ředitele školy

Ředitelem školy se může stát osoba, která splňuje předpoklady pro výkon funkce ředitele dle § 5 Zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících:

„Ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 3 a získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce: 3 roky pro ředitele mateřské školy“ (Zákon č. 563/2004 Sb., 2005).

Dále 4 roky pro ředitele základní školy a základní umělecké školy (výjimka jsou zařízení ústavní výchovy a preventivní výchovné péče) a 5 let pro ředitele střední školy, jazykové školy, konzervatoře, vyšší odborné školy a školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a školských zařízení pro preventivně výchovnou péči.

Dále může být ředitelem školy jen ten, kdo absolvoval studium pro ředitele školy, (a to do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat funkci ředitele školy) a získal znalosti v oblasti řízení školství v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků podle § 24 odst. 4 písm. a.

Povinnost absolvovat studium pro ředitele školy zřizované ministerstvem, krajem, obcí a svazkem obcí se nevztahuje na ředitele, který znalosti v oblasti řízení školství získal vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu školský management, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřeném na organizaci a řízení školství (Zákon č. 563/2004 Sb., 2005).

1.2 Odborná kvalifikace učitele mateřské školy

Dle novely zákona o pedagogických pracovnících získává učitel mateřské školy odbornou kvalifikaci:

„a) vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na pedagogiku předškolního věku,

b) vyšším odborným vzděláním získaným ukončením akreditovaného vzdělávacího programu vyšší odborné školy v oboru vzdělání zaměřeném na přípravu učitelů předškolního vzdělávání,

c) středním vzděláním s maturitní zkouškou získaným ukončením vzdělávacího programu středního vzdělávání¹⁾ v oboru vzdělání zaměřeném na přípravu učitelů předškolního vzdělávání, nebo

d) vzděláním podle odstavce 2 písm. a)“ (Zákon č. 563/2004 Sb., 2005).

Zákon dále uvádí, kdy získává učitel mateřské školy, který vykonává přímou pedagogickou činnost ve třídě nebo škole zřízené pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami, odbornou kvalifikaci. Což je buď „*vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na speciální pedagogiku*“, nebo vzděláním stanoveným pro učitele předškolního vzdělávání a „*vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném bakalářském studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na speciální pedagogiku*“, nebo také „*vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na speciální pedagogiku*“ (Zákon č. 563/2004 Sb., 2005).

Také pro pedagogy je důležité vědět něco o problematice řízení, vedení, odpovědnosti. Důvody uvádějí v knize *Kompetence řídicích pracovníků ve školství* autoři Lhotková, Trojan, Kitzberger (2012, s. 16) „*budou schopni řediteli více rozumět, chápat jej a orientovat se na jeho cestě.*“ Je žádoucí, aby v týmu sdíleli myšlenky, postupy a terminologii. Mnozí z nich se také stanou zástupci nebo řediteli. Problematice přerodu učitele v ředitele je zatím věnováno málo pozornosti. „*V oblasti školství neexistuje žádných sto dnů hájení po nástupu do funkce*“, kdy je nutno zásadního rozhodnutí (Lhotková et al., 2012, s. 16).

1.3 Ředitel školy

Pedagogickým pracovníkem je ten, kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálně pedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného, kterým uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě zvláštního právního předpisu je zaměstnancem právnické osoby, která vykonává činnost školy nebo zaměstnancem státu nebo ředitelem školy, není-li k právnické osobě

vykonávající činnost školy v pracovněprávním vztahu nebo není-li zaměstnancem státu (Zákon č. 561/2004 Sb., 2005).

Pojem ředitelka sice v zákoně č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů (školský zákon) nefiguruje, je zde označení pouze v mužském rodě, přesto je oficiálně tento termín právně uznávaný.

Ředitel je plně zodpovědný za chod školy, edukační úroveň školy, za právní dokumenty, za bezpečnost, za finanční zajištění, vyjednává s partnery. Je zodpovědný za vše, co se na půdě školy děje.

Ředitel vykonává roli manažera, lídra a ještě roli vykonavatele. *„Ředitel školy jako vykonavatel koná přímou vyučovací povinnost a tím bezprostředně dosahuje výsledku – naplnění školního vzdělávacího programu“* (Trojanová, 2017, s. 14).

Řídící pracovníci ve školství jsou *„dosud málo vnímanými, chápanými a taktéž málo oceňovanými postavami našich škol“* (Lhotková et al., 2012, s. 11).

Ředitel je však na vrcholu celé pyramidy školy a mají značnou míru odpovědnosti za práci druhých. Počítá se s tím, že automaticky všechno zvládne *„postará se o finance, budovu a vybavení školy, najde a zaplatí dobré učitele, bude komunikovat s rodiči, panem starostou či radními pro školství, bude školu adekvátně reprezentovat a propagovat její práci“* (Lhotková et al., 2012, s. 11).

Podle textu školského zákona rozhoduje ve věcech správních, odpovídá za poskytované vzdělávání a kvalitu pedagogického sboru, vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, vytváří podmínky pro činnost České školní inspekce, zajišťuje podávání informací o průběhu a výsledcích vzdělávání, zajišťuje spolupráci při ověřování výsledků vzdělávání s ministerstvem, odpovídá za zajištění bezpečnosti dětí dohledem pedagogů, stanovuje organizační podmínky provozu školy a odpovídá za použití finančních prostředků ze státního rozpočtu podle daného určení (Zákon č. 561/2004 Sb., 2005).

Důležitou roli ve výběru ředitele školy má zřizovatel, který je zodpovědný za výběr vhodného kandidáta. Je nutné, aby si definoval, koho by chtěl vidět v čele školy, jaké vlastnosti bude preferovat. *„Zákon vymezuje podmínky pro uchazeče velice široce, jsou prakticky stanoveny pouze z oblasti vzdělání, pedagogické praxe, dále pochopitelně bezúhonnost a dokonalá znalost českého jazyka“* (Lhotková et al., 2012, s. 15).

Ředitel školy jako vedoucí pracovník vytváří vizi organizace a „*musí přesvědčit podřízené nejen o smysluplnosti, ale také o nezbytnosti jejího naplnění*“ (Trojanová, 2017, s. 39).

Vize není samozřejmost, že by se o ní již po stanovení nemuselo mluvit. Naopak se vize musí probírat a neustále reflektovat a musí se jí oponovat. Komunikace slouží k tomu, aby vedoucí pracovník předával informaci o vizi svým podřízeným a dostal zpětnou vazbu (Trojanová, 2017, s. 39).

Vedoucí pracovník se jistě nevyhne konfliktům, které jsou běžnou součástí života každé organizace. Práce se tím může zdát zajímavá, záleží, „*zda konflikty ředitel školy chápe jako přítěž a ohrožení své pozice, nebo jako výzvu, kterou je potřeba zdolat a ze které je třeba se poučit*“ (Trojanová, 2017, s. 74).

V dokumentu Národní program rozvoje vzdělávání je snaha o jasné vymezení a definování specifické role ředitele školy v autonomii školy. Rozhodovací pravomoc se přesunula z centrálně řízeného školství, přímo na jednotlivé školy. „*Ředitel školy jako statutární zástupce začal mít ve své kompetenci utváření podoby školy, a to v oblasti zdrojů i v oblasti kurikulární*“ (Trojan, 2021, s. 127).

1.4 Školní a školský management

Management lze definovat jako proces plánování, organizování, vedení a kontroly lidí a jejich činností uvnitř organizace způsobem, který zajišťuje dosažení stanovených cílů (Lazarová et al., 2006).

Management bývá obvykle rozčleněn do tří úrovní: top management (vrcholový, jde o dlouhodobé strategie organizace), middle management (střední, jde o koordinaci činností) a first-line management (v základní linii, jde o operativní řízení každodenních činností).

Autor Švec (2000, s. 84) uvádí, že škola jako organizace má svá specifika, řízením procesů ve škole (teorii řízení školy, resp. školského zařízení) se zabývá speciální disciplína školní management. Ta v sobě zahrnuje nejen poznatky z obecné teorie řízení, ale také poznatky z jiných společenských věd (pedagogiky, psychologie, sociologie apod.), ekonomie a práva. Ve školství jako „sektoru“ je více vžitý pojem školský management (Švec, 2000, s. 84).

Školský management je u nás relativně mladou vědní disciplínou, která spadá do tzv. pedagogických disciplín. Je také oborem studia, který je určený pro vedoucí pedagogické pracovníky, pracovníky České školní inspekce a jiné zájemce.

Dle webové stránky *Zákony pro lidi* se v českém prostředí hlavní iniciativy odehrávají na dvou hlavních úrovních. Jednak jde o dílčí, často jednorázové, specificky tematicky zaměřené akce, případně krátkodobější projekty. Těch je poměrně mnoho a nabízejí je různé subjekty. Druhou uvedenou úroveň představují v linii dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků zejména dvě systematičtější možnosti. Jednak „*studium pro ředitele škol a školských zařízení*“, které nabízí znalosti a dovednosti v oblasti řízení škol a školských zařízení a v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů. Dále je to studium pro vedoucí pedagogické pracovníky, kterým účastník získává znalosti a dovednosti v oblasti řízení právnické osoby vykonávající činnost školy nebo školského zařízení, zejména znalosti teorie a praxe školského managementu, práva, ekonomiky, pedagogiky a psychologie, bezpečnosti a ochrany zdraví, komunikace a informačních technologií (Vyhláška č. 317/2005 Sb., 2005).

Česká školní inspekce ve své výroční zprávě zmiňuje přípravu ředitelů v oblasti pedagogického vedení a stejně tak i tzv. Strategie 2030+ říká, že je třeba dosáhnout stavu a umožnit ředitelům škol stát se skutečnými pedagogickými lídry. Musí se vytvořit systém, kde získají potřebnou podporu kdykoli během svého profesního života. Navrhuje vytvořit profesní standard ředitele, pedagogického leadershipu a zvýšit povědomí o jeho významu pro kvalitu školy a vzdělávacích výsledků. Václav Trojan (2021, s. 142) ve své knize uvádí úskalí, která přináší „*dosavadní neexistence komplexního materiálu směřujícího k postavě ředitele školy*“: neexistuje soupis kompetencí ředitele, jeho práce není profesně ukotvena, není popsán rámec jeho činností, systém nedeclaroval, zda potřebuje pedagogického lídra nebo obecného manažera, zřizovatel se při výběru a hodnocení ředitele nemá o co opřít, uchazeči o funkci ředitele mohou mít jinou představu o náplni budoucí práce, systém nemá ošetřenou kompetenční úroveň ředitelů nastupujících do funkce, odborná i širší veřejnost nahlíží na ředitele podle zvykového práva a svých zkušeností ze školy, kritéria školy nejsou zaměřena na samotného ředitele, vzdělávací programy mohou být neobjektivní, povinné studium pro ředitele škol je zastaralé, chybí vedení lidí, fakulty pro učitele nezařazují prvky pedagogického vedení, neexistuje celostátní podpora ředitelů škol po celou dobu jejich profesního života (Trojan, 2021, s. 143).

Škola je nazývána institucí, orgánem neboli úřadem, to by však značilo, že ředitel školy je hlavně administrátorem. Jeho úkolem by bylo dohlížet na zákonný průběh všech procesů související s chodem úřadu. Rozhodovací výsledky managementu školy by byly převážně správní rozhodnutí. Ředitel by vytvářel vlastní normy, platné v rámci jeho působnosti

(směrnice, nařízení). Jeho příprava by bylo studium ekonomických a právních norem a jejich tvorba. Jako manažer by se zabýval kontrolou, stranou by šla komunikace s žáky i rodiči, avšak prosazuje se a očekává se právě opak (Trojan, 2021, s. 63-64).

Začínající ředitelé se také zabývali otázkou, zda mají či nemají studovat školský management, pokud právě nevykonávali funkci ředitele. Hledali smysl, zda je studium vhodné jako průprava a zda je přínosné, když ho „*propojujeme s podněty z praxe a současně máme okamžitou možnost aplikace teoretických poznatků do reality konkrétní školy daného ředitele*“, nakořik teoretická průprava ovlivňuje výkon funkce. Je jasné, že ne všechno, co je obsahem studia, najde bezprostřední využití v praxi. Teorie je příprava ředitelů a díky tomu má ředitel na čem stavět své rozhodování a jednání v praxi (Trojan, 2021, s. 19).

2 Kompetence, práva a povinnosti ředitele školy

Dle slovníku cizích slov autora jsou kompetence způsobilost, provádět určitou činnost správně a efektivně, soubor či rozsah požadovaných znalostí, kvalifikace, specifická schopnost a dovednost pro určitou situaci (Klimeš, 2010, s. 168).

Termín kompetence se hodně používá, možná někdy nadužívá a nahrazuje česká slova jako jsou znalost, vědomost, dovednost.

V knize Kompetence řídicích pracovníků ve školství se píše, že v kontextu právního předpisu používáme slovo kompetence ve smyslu pravomoc nebo způsobilost k určitému úkonu. Dle výkladu na dotazy a stanoviska úřadů často čteme, že je rozhodnutí zcela v kompetenci ředitele školy. Znamená to, „*že příslušné právní předpisy bud' umožňují, nebo přímo ukládají řediteli školy, aby osobně rozhodl*“ (Lhotková et al., 2012, s. 44).

Důležitou kompetencí pro ředitele školy je schopnost sebereflexe, sebehodnocení a také vyvození závěrů. „*Je pravdou, že na to nezbyvá čas, ředitel školy je zavalen operativními úkoly, administrativou a každodenními starostmi*“ (Lhotková et al., 2012, s. 61).

Součástí práce manažera školy jsou stále nové činnosti „*a tím se sama funkce řídicího pracovníka stává stále komplexnější a různorodější, poněvadž nové činnosti nenahradily činnosti již existující, ale přidaly se k nim*“ (Slavíková, 2003, s. 8).

2.1 Kompetence ředitele školy

Pojem kompetence hraje vždy důležitou roli při dalším vzdělávání ředitelů školy, a také v oblasti školské praxe. S tímto slovem se ve školství nejčastěji setkáváme v Rámcovém vzdělávacím programu (RVP) či Školním vzdělávacím programu (ŠVP) a to v souvislosti s kompetencemi žáků (Jouza, 2011, s. 64).

K odpovědnému a efektivnímu řízení a vedení dle autora potřebují ředitelé specifické vědomosti a dovednosti, které budou přirozeně vyžadovat časem změny, proto musí být pravidelně revidovány. Následující oblasti vědomostí a porozumění jsou relevantní pro všechny školy, ačkoliv některé aspekty bude zapotřebí odlišně interpretovat podle typu a velikosti školy. Odborné znalosti musí ředitel umět aplikovat v každé z klíčových oblastí vedení (Jouza, 2011, s. 71). Jiný výklad uvádějí autoři Lhotková, Trojan, Kitzberger (2012, s. 29), kdy uvádějí, že kompetence je schopnost vykonávat funkci na požadované úrovni, jejich význam ve smyslu znalostí a dovedností, neboť kompetence a pravomoc i odpovědnost jsou dány samotnou funkcí. „*Znalost potřebných kompetencí řídicího*

pracovníka je nesmírně důležitá, neboť právě od něho se odvíjí činnost organizace“ (Lhotková et al., 2012, s. 29).

Rozdělení kompetencí ředitele školy podle (Lhotkové et al., 2012, s. 49-54), může být podle školských předpisů:

- v oblasti vzdělávání (týká se vlastního vzdělávání a dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků)
- jako zástupce zaměstnavatele
- jako statutárního zástupce právnické osoby (Lhotková et al., 2012, s. 49-54).

V knize se dále uvádí, jakou odpovědnost a z toho vyplývající kompetenci má ředitel školy, když odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání. Z toho plyne kompetence odborně vést učitele, kontrolovat jejich práci z odborného hlediska a postupů. Odpovědnost má za zajištění dohledu nad žáky, a proto má také kompetenci ukládat úkoly pracovníkům školy, jako je vydávání směrnic atp. Neznamena to však, že ředitel nemůže delegovat své úkoly na jiné pracovníky *„odpovědnosti se tím však nemůže zříci a také kompetence se tím pro jeho osobu nezmenšují-vždy může mít ve sporných případech „konečné slovo“* (Lhotková et al., 2012, s. 47).

Ředitel školy je v našich podmínkách v naprosté většině případů také statutárním zástupcem zaměstnavatele, a proto na něj ze zákona přechází řada kompetencí týkajících se pracovněprávních vztahů. Nejdůležitějším právním předpisem, kterým se proto musí řídit je samozřejmě zákoník práce (Lhotková et al., 2012, s. 50).

Řediteli je svěřena pravomoc, která je vlastně povinností a může omezit ve svém důsledku pravomoc jinou. Ředitel např.: *„zřizuje pedagogickou radu jako svůj poradní orgán, projednává s ním všechny zásadní pedagogické dokumenty a opatření týkající se vzdělávací činnosti školy. Jeho rozhodování v těchto věcech však není podmíněno absolutně, tj. není pro ně vyžadován souhlas pedagogické rady, a i bez něj jsou jeho rozhodnutí nepochybně platná“* (Lhotková et al., 2012, s. 47).

Autor Jouza (2011, s. 74) vyjmenovává, co vše ředitelé musí znát a čemu porozumět. Všem, co vytváří kvalitu vzdělávání, charakteristiky efektivní školy, strategie pro růst žákových úspěchů včetně podpory rozvoje všech jeho morálních a kulturních hodnot a dobrého chování. Ředitel ručí za strategii efektivního vyučování a učení, aplikaci informačních

technologií ve výuce a řízení, využití dat a informací pro formulování cílů a dosažení zlepšení žakových výsledků (Jouza, 2011, s. 74).

Ředitel má používat efektivní vyučovací metody a hodnocení, včetně využití informačních technologií. Vliv na toto mají politické, ekonomické, sociální, náboženské a technologické podmínky, stejně tak na strategické a operační plánování, styly vedení a jejich účinnost v odlišných kontextech školy, řízení, včetně pracovního zákona, legislativu, personální a vnější vztahy, finance, změny, národní vzdělávací politiku, role a funkce národních institucí, současnou strukturu školství a její důležitost pro klíčové otázky řízení, informační a metodické materiály, řízení na národní, místní a školní úrovni aj. (Jouza, 2011, s. 82).

Jak uvádí ve své knize autor, ředitelé jsou odpovědní za úspěšnost a účinnost radě školy a ostatním, včetně žáků, rodičů, místním zaměstnavatelům a místní komunitě. Poskytují informace, objektivní radu a podporu radě školy, aby umožnili docílit její zodpovědnosti za efektivní vyučování a učení a zlepšení výsledků školy. Vytvářejí a rozvíjejí organizaci, ve které sbor chápe, že je odpovědný za úspěch školy, umožňují všem zúčastněným plnit odpovědně jejich role. Zajišťují, že rodiče i žáci jsou velmi dobře informováni o kurikulu a možnostech jejich přispění pro dosažení cílů školy a jejich zlepšení (Jouza, 2011, s. 88).

Autoři Lhotková et al. (2012, s. 73) popisují, že ředitel školy musí akceptovat podmínky, které vytvořil zřizovatel s celým legislativním rámcem. Ředitel by měl mít schopnost využít všechny zákonné podmínky ve prospěch školy, žáků i zaměstnanců. *„Ředitel školy nevystupuje sám za sebe, ale za celou organizaci a nemůže ji ohrozit nedodržením rámce, případně neodborným výkladem právních norem“* (Lhotková et al., 2012, s. 73).

Významnými faktory úspěšného pedagogického procesu je také v knize autora Trojana (2018, s. 32) ředitel, působící v konkrétním prostředí na žáky. Zásadní otázkou je tedy jejich kvalitní vzdělávání. Již delší dobu se vážně diskutuje o nutnosti *„předchozího manažerského vzdělání pro budoucí ředitele školy a jejich systematická podpora“* (Trojan, 2018, s. 32).

Ve své knize Pedagogický proces a jeho řízení, Trojan (2018, s. 32) dále vysvětluje, že *„školský manažer musí být vzdělán způsobem, aby byl nejen schopen zajistit optimální chod školy, školského zařízení či odboru školství, ale také zachytit tendence vývoje, vyhodnocovat a eliminovat riziko“* a také se aktivně podílet na formování budoucnosti školství. Školský manažer musí být veden k řízení pedagogického procesu a zvyšování kvality výuky nejen svým přímým pedagogickým působením, ale také musí být kompetentní k vedení lidí a řízení organizace. Stejně tak k sestavení školního vzdělávacího programu a pochopení

nezbytných souvislostí. Musí být schopen pedagogický proces plánovat, organizovat, kontrolovat a rozhodovat o jeho aktivitách v plné šíři (Trojan, 2018, s. 32).

Uvádí také, že důležitost ředitele školy bývá často podceňována. Zamýšlí se nad skutečností, že ředitel školy je rozhodujícím faktorem v otázce dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a rozhoduje o účasti na vzdělávacích akcích, o financích, o dalším využití získaných kompetencí. V souladu s moderními trendy zemí OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj) se stává jedním z důležitých faktorů a svou kvalitou přímo ovlivňuje úspěšnost celého systému (Trojan, 2018, s. 32).

Kompetenční model ředitele školy může být podle autorů Lhotkové, Trojana, Kitzbergera (2012, s. 62-63) následující: „*kompetence lídra (strategické myšlení)*“, má vizi, stanovuje priority, „*kompetence manažera (rozvoj a organizace)*“, stanoví strategii, vybírá pracovníky, zajistí jejich adaptaci a hodnocení, „*kompetence odborné (vzhledem k funkci)*“, řídí školu dle platných právních předpisů, sleduje vývoj školství, komunikuje v týmu, „*kompetence osobnostní*“, umí si rozvrhnout čas, vzdělává se, poučí se z vlastních chyb, rozhoduje a nese důsledky, pracuje pod časovým tlakem, „*kompetence sociální*“, sestavuje tým, otevřeně a rychle řeší konflikty, spolupracuje s partnery školy, akceptuje podmínky zřizovatele a legislativu, „*kompetence řízení a hodnocení edukačního procesu*“, plánuje a implementuje školní vzdělávací program, zjištěné výsledky využije ke zlepšení edukačního procesu, využívá nových poznatků (Lhotková et al., 2012, s. 62-63).

V knize Ředitel školy. Uvažování o vyvažování života ředitelů škol (Trojan, 2021, s. 126) se dočteme, že autor při setkáních s řediteli na vzdělávacích seminářích i jednáních asociací ředitelů zjišťoval jejich aktuální potřeby. „*Český vzdělávací systém dal řediteli školy obrovskou míru kompetencí, ale pokulhává v jeho podpoře.*“ Jedná se o jasné a splnitelné požadavky, které ředitelé škol formulují. Mnohé si udělají sami, ale bez vstřícného zřizovatele je to těžké. Třeba jednou Ministerstvo školství uzná, že „*není třeba ředitelské potřeby pořád dokola mapovat, zkoumat a vyhodnocovat, ale že je potřeba je naplnit.*“ Jde o zásadní věci, není to libovůle ředitelů (Trojan, 2021, s. 126).

2.2 Kompetence ředitele dle právních předpisů

Ve školství se ředitel setkává s více právními odvětvími. Ředitel vystupuje ve správním právu jako orgán veřejné moci, v soukromém právu zase jako zaměstnavatel, neboť uplatňuje pracovní právo. Výkon funkce ředitele školy patří mezi nejnáročnější manažerské

pozice. To je dáno především šíří potřebných kompetencí. Ředitel školy musí disponovat základními manažerskými kompetencemi jako manažeři jiných firem (strategické kompetence, kompetence zaměřené na týmovou práci apod.) a současně je zde řada specifických kompetencí vyplývajících ze školského prostředí: kompetence řízení procesu vyučování a tvorby učebního prostředí, kompetence zaměřené na kvalitu vyučování a školy apod. (Bareš, 2013).

Právní postavení ředitele školy, kdy je osobou v pozici statutárního orgánu školy (právnícké osoby) a ředitelem školy (činnosti zaměstnavatele a zaměstnance) podle autorky Puškinové (2014, s. 35) jeho kompetence v podstatě splývají.

„Přesto je nutné, aby si byl ředitel školy vědom toho, zda vystupuje z pozice statutárního orgánu, nebo z pozice ředitele činnosti a např. v úvodních ustanoveních rozhodnutí a směrnic uváděl odpovídající právní postavení.“ (Puškinová, 2014, s. 35).

Kompetence, které svěřují nebo ukládají ředitelům škol právní předpisy, můžeme rozčlenit do různých skupin. Například z hlediska charakteru či tématu vykonávané činnosti, podle autorů Vetešky a Tureckiové (2020, s. 108), kteří je dělí následovně:

1. Kompetence ředitele jako statutárního zástupce organizace, který za tuto organizaci vystupuje navenek, a dostává se tím do rozmanitých interakcí s dalšími právníckými a fyzickými osobami.
2. Kompetence ředitele jako zástupce zaměstnavatele, tj. v pracovně-právních vztazích.
3. Kompetence ředitele školy jako vzdělávací instituce, ve smyslu „školských“ předpisů a do této oblasti bychom mohli zahrnout i výkon státní správy ve školství (Veteška, Tureckiová, 2020, s. 108).

„Na kompetence ředitele se můžeme ale také podívat ve smyslu členění práva na objektivní a subjektivní“, zatímco v právu objektivním jsou pravidla, která jsou státem vynutitelná, ukládají povinnost všem, a jsou tedy všeobecně závazná, právo subjektivní zahrnuje souhrn oprávnění určitého účastníka právních vztahů např. ředitele školy, chovat se nějakým způsobem, jde tedy o možnost či určitou míru chování (Trojan, 2021, s. 44).

Podle toho bychom tedy mohli kompetence rozdělit na:

1. Kompetence stanovené právními předpisy jako povinnosti ředitele (pokud nastane určitá situace, ředitel kompetenci ve smyslu předpisu použije).

2. Kompetence poskytnuté řediteli právním předpisem jako možnosti (zpravidla identifikovatelné v normě podle slovíčka „může“).

Podle autora Trojana (2021, s. 44-45) bychom mohli samozřejmě nalézt i další kritéria dělení – použití určitých kompetencí je například podmíněno nějakým dalším dějem (ředitel potřebuje své rozhodnutí s někým projednat nebo musí získat něčí stanovisko – pedagogické rady, školské rady, zřizovatele, odborové organizace...), zatímco jiné jsou na dalších osobách a subjektech nezávislé a ředitel může rozhodnout sám. Podobně bychom se mohli uchýlit k dělení na kompetence jednorázového rozhodnutí a kompetence související spíše s dlouhodobější systematickou činností (Trojan, 2021, s. 44-45).

2.3 Práva a povinnosti ředitele

Základním předpisem, který řeší kompetence ředitele školy v oblasti „školských“ témat (a z velké části i pedagogických témat), je zákon č. 561/2004Sb., školský zákon.

Základní pravomoci, povinnosti a práva ředitele školy, které mají přímo vliv na interpretaci dalších ustanovení zákona a řady kompetencí, které nejsou v zákonu výslovně jmenované uvádí školský zákon obecně a široce. Podle něj ředitel školy mimo jiné:

- „rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak“, což nechává řediteli školy široké kompetence pro mnoho záležitostí. Avšak ve školském zákonu najdeme i jasná omezení jako např., že ředitel je vázán stanoviskem zřizovatele nebo školské rady či souhlasem zákonného zástupce,
- odpovídá za to, že škola poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu se školským zákonem a vzdělávacími programy,
- „odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,
- odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky“ (Lhotková et al., 2012, s. 46).

Kompetence při rozhodování ředitele a konkrétní podmínky při výkonu státní správy stanovuje zákon č. 500/2004 Sb., správní řád. Výslovně se to týká těchto dvou případů:

přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání a ukončení předškolního vzdělávání.

„Jde o pravomoci, které nemohou být řediteli školy odebírány nebo jakkoli omezovány. Pokud je zde příkladně určeno, že ředitel rozhoduje o přijetí žáka (k předškolnímu, základnímu nebo střednímu vzdělávání), nemůže být žádným způsobem tato kompetence

omezována (například stanovováním různých kritérií ze strany zřizovatele)“ (Lhotková et al., 2012, s. 47).

Jak uvádí autorka Puškinová (2014, s. 39-43) veškerá oprávnění ředitele školy – statutárního orgánu jsou současně jeho povinnosti vyplývající ze zákona. Nejdůležitější jsou:

- postupovat v souladu s platnými právními předpisy, se zřizovací listinou,
- stanovovat organizaci a podmínky provozu školy (organizační, provozní řád),
- nést odpovědnost za použití finančních prostředků přidělených ze státního rozpočtu v souladu s účelem, na který byly přiděleny
- jednat s jinými subjekty
- uzavírat povinné smlouvy (pracovně-lékařské služby)
- umožnit kontrolním orgánům provedení kontroly
- zajistit vedení povinné dokumentace
- zajistit ochranu a bezpečnost zdraví dětí, žáků a studentů při vzdělávání
- vymezit právní úkony, které jsou oprávnění konat jiní zaměstnanci
- vydat povinné směrnice
- do dvou let ode dne, kdy začal vykonávat činnost ředitele školy absolvovat tzv. funkční studium (Puškinová, 2014, s. 39-43).

„Statutární orgán školy je oprávněn předávat některé kompetence ostatním (většinu vedoucím) zaměstnancům, nemůže však předat svým podřízeným ty kompetence, které jsou spjaty výslovně s ním, jedná se např. o pravomoc uzavírat pracovní smlouvy, pravomoc stanovovat organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení, v praxi se tak přenos kompetencí statutárního orgánu omezuje na relativně úzký okruh kompetencí (např. příkazce operace vymezeného ve vnitřním kontrolním systému školy)“ (Puškinová, 2014, s. 42).

3 Možnosti ředitele při vzdělávání v oblasti práva

I když užíváme slovo kompetence, jak píše Valenta (2017, s. 134) ve smyslu pravomoci poskytnuté právním předpisem, musíme si uvědomit, že pro efektivní a účinné řízení školy nespočívá využívání a uplatňování těchto pravomocí pouze ve znalosti konkrétního předpisu, ale je úzce spojeno s mnoha dalšími schopnostmi, dovednostmi a znalostmi vedoucího pracovníka, a jeho ostatními kompetencemi. Znalost práva ze strany ředitele může významně ovlivnit právní vědomí všech pracovníků školy, a tím i kulturu školy. Způsob uplatňování „právních“ kompetencí ředitelem má také často dopad na klima školy (Valenta, 2017, s. 134).

Cílem kvalifikačního studia pro ředitele škol a školských zařízení je příprava na výkon řízení školy, prohloubit znalosti v oblasti managementu s cílem dosáhnout optimální úrovně základních řídicích kompetencí. Získat znalosti a dovednosti v řízení právního školského subjektu. Připravit ředitele tak, aby se dokázali vyhnout závažným pochybením ve všech základních oblastech uvedených v obsahu studia (Valenta, 2017, s. 156).

Systematická příprava ředitelů škol nabízí vysoká škola v oboru Školský management, pro vytvoření specifické kategorie pedagogických pracovníků, ředitelů a inspektorů. Ředitelé zlepšují kvalitu výuky a zajišťují nutné změny. „*Většinu energie věnují rozvoji schopností členů pedagogického sboru a zvyšování kvality výuky ve třídách*“ (Trojan, 2021, s. 127).

Již v roce 2010 se začalo uvažovat o vytvoření institutu pro přípravu ředitelů, ředitelé se na výkon funkce připravují během rozsáhlého školicího programu, který rozvíjí jejich pedagogické a řídicí dovednosti. Proces výběrového řízení na ředitele se zaměřuje na potenciál uchazečů v oblasti zavádění změn a zvyšování kvality výuky (Trojan, 2021, s. 128).

Také ve Strategii vzdělávací politiky do roku 2020 byla snaha vzdělávání ředitelů standardizovat. Klade důraz na vzdělávání pedagogických pracovníků, vymezuje roli ředitele školy a definuje nutnost vytvořit kariérní systém pro ředitele. Vzdělávání ředitelů škol podporuje jako vstupní i průběžné a specifickou podporu v různých fázích jeho kariéry (Trojan, 2021, s. 131).

3.1 Právní předpisy v práci ředitele školy

Ve své knize Valenta (2017, s. 117) informuje o okruhu právních předpisů, o které se ředitel školy při své práci opírá. Každý obor práva má svůj stěžejní právní předpis, pro výše uvedené okruhy činností jsou to:

- občanský zákoník,
- zákoník práce,
- školský zákon.

Uvádí také, že oblasti práva nelze od sebe striktně oddělit, navzájem se prolínají a stejně tak nemůžeme ve školství řešit pracovně právní vztahy jen podle zákoníku práce, ale vždy s ohledem na školský zákon a prováděcí předpisy a další zákony, například na zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících (pro úspornost textu nebudou v textu vždy uváděna úplná označení právních předpisů a vždy se rozumí, že jde o znění se všemi pozdějšími úpravami). Sám zákoník práce také přímo uvádí, že pokud se v pracovně právních vztazích nelze řídit zákoníkem práce, bude se řídit podle občanského zákoníku (Valenta, 2017, s. 117).

Návod na řešení konkrétních problémů nemusíme najít v jediném právním předpisu. „*Je nutné mít alespoň základní přehled o nejdůležitějších právních předpisech*“, které jsou spojeny s činností ředitele školy. Vědět, které existují a čím se zabývají. Je to důležité zejména při řešení stížností rodičů, pracovně právních sporech, kontrolách práce školy (Valenta, 2017, s. 130).

3.2 Vysokoškolské studium a další vzdělávání

Dle autora Švece (2000, s. 108) nabízí velké množství informací studium na vysoké škole, kde ředitel získává větší vhled do problematiky organizace pedagogického procesu, (využívání forem a metod pedagogické práce), částečně zkvalitňuje manažerské schopnosti (vystupování, obhajování názorů, rozdělování pravomocí, prosazování zájmů organizace). Seznamuje se s výsledky výzkumů, získává přehled o současných požadavcích na práci učitele i ředitele mateřské školy, důkladně poznává současné pojetí výchovně vzdělávací činnosti mateřské školy, jeho nedostatky, společně sleduje a diskutuje o následných změnách (Švec, 2000, s. 108).

Detailně se zabývá kurikulem mateřské školy Rámcový vzdělávací program předškolního vzdělávání (RVP PV), učí se v něm orientovat tak, aby lépe vytvořil další strategii směřování

školy. Účastní se konferencí, na kterých pedagogické fakulty prezentují současnou situaci školy a hledají řešení v souladu s legislativou nebo připravují podněty k její změně (Švec, 2000, s. 122).

Objasňuje také, že samostudium je také důležitou formou vzdělávání. Odborné knihy a časopisy poskytují řediteli aktuální informace ze všech oblastí její práce. Ředitel by měl mít představu o nabídce kvalitní odborné literatury. Některé časopisy se nachází i na webových stránkách. Mezi odborné časopisy patří Pedagogická orientace, Orbis Scholae, Pedagogika, e-Pedagogium, Řízení školy, Poradce ředitelky mateřské školy a jiné.

Kvalitní informace v knihách pomáhají řediteli při organizaci vzdělávání, pomáhají realizovat strategii školy, poskytují podporu a vzdělávají i ostatní zaměstnance. Jsou nezbytnou pomůckou ředitele, může ji pravidelně využívat a je právoplatná a vždy po ruce. Pro srozumitelnější pochopení legislativy si ředitel může zakoupit listinnou podobu zákonů a vyhlášek (Švec, 2000, s. 157).

Národní institut dalšího vzdělávání (NIDV) nabízí kvalifikační studium pro ředitele škol a školských zařízení. Studium vychází z definice osobnostních a profesních kompetencí vedoucího pracovníka a zaměřuje se na získání znalostí a dovedností v oblasti řízení školství, které umožní výkon funkce ředitele školy. Obsah studia odpovídá požadavkům na znalosti a profesní dovednosti ředitelů škol. Studium je realizováno v souladu se zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a vyhláškou o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků.

Vzdělávací program se skládá ze čtyř základních modulů:

- základy práva,
- pracovní právo,
- financování školy,
- organizace školy a pedagogického procesu.

Součástí kvalifikačního studia pro ředitele škol a školských zařízení je třídní odborná stáž ve vybrané škole nebo školském zařízení, samostudium, zpracování závěrečné práce a obhajoba závěrečné práce při závěrečné zkoušce před komisí. Forma studia je prezenční, trvá celkem 124 hodin (100 hodin teorie a 24 hodin praxe).

Cílem je umožnit pedagogickým pracovníkům získat požadovanou kvalifikaci dle platných právních norem. Účastníci si doplní znalosti, které jsou předpokladem pro výkon funkce ředitele školy nebo školského zařízení (NIDV, 2019).

Z dlouhodobého záměru vzdělávací soustavy do roku 2023 můžeme vyčíst, že je nutné podporovat komplexní systém ucelené podpory profesního rozvoje ředitelů. Zkvalitnit přípravu ředitelů a jejich dalšího profesního rozvoje a dovednosti související s pedagogickým vedením a formativním hodnocením. Zlepšování pracovních podmínek všech pedagogů je prioritou Ministerstva školství. Vytvoření standardu ředitele s návazností na jejich profesní rozvoj (Trojan, 2021, s. 131). Dokument české školní inspekce chce podpořit ředitele škol a jejich profesní rozvoj, přičemž *„cílí na vytvoření Stálé konference ředitelů škol, zaměřuje se na konkrétní oblasti jejich rozvoje a deleguje na ně novou odpovědnost týkající se podpůrných opatření žáků se specifickými vzdělávacími potřebami“* (Trojan, 2021, s. 131-132).

Mezinárodní srovnání ředitelů škol ukazuje situaci studie v terénu, která říká, že řízení škol u nás představuje velký problém. Studie dokumentuje několik extrémů na úrovni vedení. Týká se vysoké autonomie škol, administrativní zátěže ředitelů škol, nepřipravenost nových ředitelů na novou profesi, nízké platové ohodnocení, vysoký počet malých škol se rovná vysokému počtu ředitelů. Vysoká autonomie ředitele školy vychází ze školského zákona, už však neříká, jak ve všech odpovědnostech ředitele jsou mu nápomocny orgány státní správy a samosprávy.

„V Česku se nejedná tedy jenom o vysokou autonomii na straně ředitelů, ale také o velice nízkou odpovědnost a případnou asistenci správních orgánů v důležitých rozhodováních škol“ (Trojan 2021, s. 132).

OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj) říká, že je žádoucí poskytnout specifickou podporu také začínajícím ředitelům formou mentorování. Navrhuje vytvoření sítí ředitelů, kdy zkušenější ředitelé poskytnou mentorování začínajícím ředitelům (Trojan, 2021, s. 133).

Hlavní směry vzdělávací politiky ČR do roku 2030+ také zmiňuje ředitele ve strategické linii č. 2 – Podpora učitelů, ředitelů a dalších pracovníků ve vzdělávání. Např. uvádí, že pedagogické vedení ředitele musí být podporováno jako klíčová priorita, *„musí být ředitelům uvolněny ruce od činností, které přímo nesouvisejí se zlepšováním vzdělávacího procesu“*; také v důsledku přetížení a chybějící podpory ředitelé mají nedostatek času na

pedagogické vedení a tím nedůvěru v systém jako takový. Dále píše, že je třeba snížit nepedagogickou zátěž a podpořit zřizovatele škol, aby přebrali povinnosti se správou budov, veřejných zakázek, účetnictvím a administrativou. Navrhuje také rozdělení role statutární mezi ředitele pro vzdělávání a manažera/správce neboli technického ředitele. Chce, aby byl popsán standard pedagogického leadershipu a kompetenčního modelu ředitele a jeho role v pedagogickém vedení škol (Trojan, 2021, s. 133).

„Vytvoření standardu, standardizovaného vzdělávání a podpory je skutečně dlouhodobou snahou všech klíčových aktérů ve vzdělávací politice. Tato snaha nebyla nikdy úspěšně realizována“, je to faktor oslabující důvěru ředitelů ve vzdělávací politiku (Trojan, 2021, s. 134).

4 Právní podpora v praxi pro ředitele školy

Podpůrným systémem ve školství lze pojmenovat soustavy institucí, organizací a služeb, které specificky pomáhají škole, řediteli a žákům ve výchovně vzdělávací činnosti. Mezi hlavní nástroje podpory patří webové stránky, odborné knihy a časopisy, písemná a elektronická komunikace (e-mail, telefonická komunikace), porady, konzultace, a také studium na vysoké škole.

4.1 Porady ředitelek s využitím konzultací a kontrol odborníků

Na poradách nebo při konzultacích získávají ředitelé informace, které v sobě zahrnují aktualizace zákonů, řeší právní záležitosti, organizaci školy, částečně také samotný pedagogický proces, probíhají formou verbální oboustranné komunikace. Poskytované informace jsou podloženy právními výklady. Na konkrétní otázky dostane ředitel odpovědi, které uplatní ve svých rozhodnutích. Jejich smyslem je poskytnout pomoc s jejím organizováním i se správním řízením. Při hledání řešení se využívá také osobních konzultací s odborníky.

Mezi odborníky poskytující informace lze zařadit i kontrolní orgány. Kontrolu lze chápat jako nástroj určité informační podpory, který poskytují kontrolní orgány, jako je Česká školní inspekce, Krajská hygienická stanice. Tyto instituce slouží nejen k zjišťování nedostatků dané školy, ale především jako poradenská zařízení, u kterých ředitelka hledá pomoc při řešení problémů. Kontrolní orgány navrhují řešení, poskytují informace, jak dosáhnout daného cíle (Bruščíková, 2016, s. 23).

4.2 Informační podpora poskytovaná státem a ze strany zřizovatele

Stát podporuje kvalitní vzdělávání, poskytuje řediteli základní informace propracované ve Strategii vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+, přepracovaným Rámcovým vzdělávacím programem předškolního vzdělávání (RVP PV), zákony a vyhláškami týkající se školství uveřejněné na webových stránkách Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT), na webových stránkách České školní inspekce, která kontroluje plnění státního nařízení nebo na statistických stránkách uiv.cz.

Autor Trojan (2021, s. 115), popisuje, že zřizovatel zajišťuje zejména materiální požadavky, ale například u malých obcích nemá odborné a personální kapacity na podporu a kontrolu pedagogické práce školy, což je její základní náplň. „*Tato činnost přísluší pouze České*

školní inspekci, která se ovšem do školy ve většině případů nedostane častěji než jednou za šest let, což je základní doba jmenování ředitele do jeho funkce“ (Trojan, 2021, s. 115).

Pro svoji práci potřebuje ředitel podporu a pomoc. Vnější podpora by měla přicházet od zřizovatele nebo od Ministerstva školství, a to nejen vytvořením legislativy, nastavením podmínek a financováním, ale „*i operativní reakcí na požadavky a potřeby ředitelského terénu“ (Trojan, 2021, s. 122).*

Ve své knize také uvádí potenciální zdroje podpory: systém, Ministerstvo školství, zřizovatel, fakulty připravující učitele, vzdělavatelé kvalifikačních programů, celostátní projekty, vybrané aktivity mimo státní správu, Česká školní inspekce, vzdělavatelé mimo kvalifikační programy, asociace ředitelů škol, neziskové organizace. „*Podpoře ředitelů se v posledním období věnuje stále více organizací i jednotlivců“ (Trojan, 2021, s. 123).*

Mnohé tyto aktivity suplují státní vakuum v této oblasti a tím se tříští síly a zdroje využitelné jinde. Pro mnoho ředitelů je zásadní problém personálního zajištění a provozu školy. Jde tak o základní podmínky práce školy, totiž aby bylo, s kým kvalitní školu vybudovat a rozvíjet (Trojan, 2021, s. 123).

Vysoké školy a univerzity garantují poskytnutí nejnovějších poznatků založených na výzkumech, metodologii a ověřovaných výsledcích v praxi. Uskutečňují konference, kde konfrontují způsob a výsledky vzdělávání mezi univerzitami, vysokými školami s určitým zaměřením. Stát v zastoupení krajem zasílá elektronicky i písemně svá rozhodnutí, nařízení a doporučení.

Povinnosti zřizovatele vůči škole, a naopak přesně definuje školský zákon a vyhláška o předškolním vzdělávání. Vašutová (2004, s. 118) dále popisuje, že mezi nejdůležitější faktory, které ovlivňují vytváření kvalitních podmínek pro vzdělávání a samotnou činnost školy jsou dobré vzájemné vztahy. Ředitel by měl být iniciátorem aktivní komunikace, strategicky plánovat způsob rozvoje dobrých vztahů. První informaci od zřizovatele dostává ředitel jmenováním do funkce. Je potřeba si vytvořit efektivní informační systém a pravidla vzájemné komunikace. Záměrem obou institucí je dosažení stejného cíle, prosperita a fungování mateřské školy, součinností všech, kteří se do procesu zapojují (Vašutová, 2004, s. 118).

V knize autorka popisuje, že zřizovatel poskytuje informace týkající se samotného ekonomického provozu školy, zřizovatel rozhoduje a schvaluje výši rozpočtu školy. Při

předkládání návrhu rozpočtu by měl ředitel poskytnout adekvátní informace podložené argumenty, konfrontovat je s informacemi od zřizovatele. Se zřizovatelem řeší souběžně možné investice a opravy. Zřizovatel na základě poskytnutých informací o stavu budovy provádí běžné opravy. Oznamuje řediteli způsob realizace investic. Zřizovatel může ovlivnit výši úplaty za předškolní vzdělávání, stanovit nižší sazbu, s ředitelem projedná možnosti využití finančních prostředků z úplaty, poskytne informace o navýšení příjmů organizace (Vašutová, 2004, s. 120).

Ředitel školy pravidelně informuje zřizovatele o činnosti školy, zasílá mu hodnotící zprávu, zve jeho zástupce na akce školy, předkládá koncepci činnosti školy, je přístupný návrhům. Pomáhá zřizovateli s přípravou akcí obce. Zapojuje se do projektů obce. Obec přeposílá řediteli důležité informace týkající se účetnictví, zjištěných nových dotačních programů, pomáhá s realizací některých projektů, podporuje školu. Posílá do školy zástupce, kteří provádí kontrolu, a radí řediteli platné způsoby účtování (Vašutová, 2004, s. 143).

Motivace ředitelů je důležitou otázkou a souvisí s ní i „*prakticky neexistující stimulační zpětná vazba od nadřízených orgánů, která se objevuje většinou pouze v případě problémů*“ (Lhotková et al., 2012, s. 24-25).

4.3 Webové stránky

Mateřská škola má možnost vybavit školu internetovým připojením prostřednictvím operátorů. K tvorbě webových stránek školy může využít odborných služeb. K ředitelské práci je potřebná znalost platné legislativy, přesného znění zákonů a vyhlášek, včetně jejich novelizací, které jsou dostupné na webových stránkách ministerstva školství. Ředitel nemá právnické vzdělání a občas je problematické aplikovat zákony na konkrétní situaci v mateřské škole. Může hledat pomoc nejen na stránkách ministerstva školství, ale i na jiných webových portálech, zde však není zaručena právní kvalita informace. Využívá proto všech možných informací z internetu k potvrzení správného rozhodnutí. Podporu nabízí také Česká školní inspekce na jejích stránkách. Může porovnávat a inspirovat se z webových stránek jiných škol. Oporou mohou být placené stránky, které se zabývají správou školy. Web umožňuje řediteli přijímat nebo odesílat informace. K zásadním zdrojům nových informací patří příchozí písemné zprávy od zřizovatele, ministerstva nebo ostatních ředitelů v listové nebo elektronické podobě, které upozorňují ředitele na jeho povinnosti, informují o prováděných změnách legislativy, změnách finančních prostředků, změnách v organizaci školy a oznamují rozhodnutí různých institucí týkajících se školy. Každá škola si vede

evidenci příchozí i odeslané pošty, ředitel evidovanou písemnou i elektronickou komunikací ukládá, podle zákona na ni odpovídá. Nejrychlejším prostředkem získávání informací je e-mail, který nahrazuje osobní verbální komunikaci verbální komunikací písemnou. Tímto způsobem jsou řešeny akutní problémy organizace. Také pomáhají předplacené služby odborníků, kteří zpracovávají a e-mailem pravidelně zasílají novinky ze školství, vzorové smlouvy, směrnice. Právní výklady nejsou vždy jednoznačné, proto je důležité mít informace ověřené z více zdrojů. K dispozici je také moderní e-learningový systém, který umožňuje řediteli vnitřní komunikaci v organizaci a komunikaci s rodiči (Bruščíková, 2016, s. 21).

4.4 Podpora ze strany rodičů dětí mateřské školy

Vztahy mezi mateřskou školou a rodiči upravuje školský zákon. Hlavním úkolem ředitele školy je nejdříve rodiče seznámit s cíli vzdělávání, ujasnit představy, odstranit pochyby rodičů o vzdělávání svých dětí se zákonnými možnostmi mateřské školy.

Považuje se za důležité stanovit systém vzájemné komunikace, vytvořit pro rodiče informační systém, kde mohou hledat informace o škole, jejím programu, akcích. Patří sem webové stránky, nástěnky, školní řád, denní konzultace, třídní schůzky a jiné. Je nezbytné rozvíjet dobré vztahy s rodiči, kteří škole důvěřují a podporují ji. Na společné třídní schůzce jsou rodičům poskytnuty informace týkající se provozu školy během školního roku, průběhu vzdělávání, rodiče mají možnost seznámit se podrobně se Školním vzdělávacím programem předškolního vzdělávání (ŠVP PV), školním řádem a dalšími veřejnými směrnicemi školy (Bruščíková, 2016, s. 28).

Mohou diskutovat o formách vzdělávání, nabídnout vlastní aktivitu, materiály. Pravidelně jsou zváni do školy na ukázkovou práci s dětmi. Škola nabízí možnost konzultací s ředitelem. Ty jsou využívány v hojně míře, protože probíhají důvěrně v uzavřené místnosti a rodiče mohou bez ostychu sdělit své názory a požadavky vůči škole. Součástí je diskuze o možnostech řešení. Rodičům jsou poskytovány informace o vývoji dítěte (Vašutová, 2004, s. 98).

Podle autorky, je každodenní osobní kontakt ředitele s rodiči neefektivnější, vytváří neformální a otevřený vztah k rodině ze strany školy. Ředitel by měl umět rodičům naslouchat, projevovat empatii, umět argumentovat jako odborník na předškolní vzdělávání, se zákonnými zástupci jednat s respektem a bez předsudků.

Informace od rodičů ředitel získává také z dotazníků, ve kterých hodnotí svoji spokojenost se vzděláváním svého dítěte, organizací školy (Vašutová, 2004, s. 102).

4.5 Mentoring v prostředí škol

Mentoring v prostředí škol chápeme jako profesionální praxi poskytující podporu, asistenci a vedení, jde o dlouhodobé podporování, konzultace, rady, o pomoc zkušenějších začínajícím.

Efektivní mentoring je založen na důvěře a respektu začínajícího ředitele a ochotě a kvalitě zkušeného ředitele. Ředitel na začátku své profesní dráhy hledá cestu a buduje si vlastní systém práce, seznamuje se se zkušenostmi a poznatky zkušenějších. Je to významná pomoc pro zkvalitnění práce (Brumlovská, Seidlová Málková, 2010, s. 114).

Autorky Brumlovská, Seidlová Málková (2010, s. 127) sdělují, jak je důležité, když má nový ředitel možnost opřít se o mentora, efektivně fungujícího kolegu, který je ochotný ukázat mu agendu, dokáže poradit, jak řešit problémy, kde hledat další potřebné informace. Někdy je tato podpora klíčová pro další profesní růst ředitele. Tuto pomoc lze definovat jako neformální, přirozený mentoring, kdy mentor vytváří rozvíjející se vztah pro mentee, méně informovanou osobu nezištně, bez mentorského vzdělání, přirozeně. Mentorem může být označován zkušený, ne vždy starší ředitel. Jeho posláním není poučovat, ale poskytovat rady, pokud ji o to mentee- začínající ředitel požádá. Mentor nejen předává informace, ale také je sdílí (Brumlovská, Seidlová Málková, 2010, s. 127).

Cipro (2015, s. 21) ve své knize popisuje mentora jako staršího kolegu se zkušenostmi a znalostmi z daného oboru. Ředitel, který je zpravidla nový ve funkci je mentorův chráněnc, který se od něho učí a přebírá jeho rady a postupy. Mentor má působit jako vzor a model jednání, který podporuje růst jeho chráněnce (Cipro, 2015, s. 21).

Autorka Slavíková (2003, s. 84) ve své knize uvádí, že mentor zpřístupní základní informace, které je povinen podle dohody s poskytovateli vzdělávacího kurzu zveřejnit. Vzdělávání je systematické a pravidelné, obvykle po dobu jednoho roku.

Mentee nedokáže posoudit, vzhledem ke své krátké praxi, kvalitu poskytnutých informací. Během kurzu a při stáži na cizím pracovišti si zapisuje ředitel nově získané informace.

Mentoring je pro ředitele větší podporou než metodická podpora od státu nebo zřizovatele, protože je věcná, rychlá a osobní. Často používaným nástrojem je e-mailová zpráva, telefonická komunikace nebo osobní konzultace. Tento způsob informační podpory rozvíjí

profesní hodnoty ředitele, jeho cílem je urychlení růstu jeho osobnosti (Slavíková, 2003, s. 84).

Další metodou je také koučink, ale na rozdíl od mentora kouč svému klientovi neradí. Pomocí otázek se snaží o usnadnění hledání cesty k cíli. Koučovací přístup v mentoringu spojuje tyto dvě metody do jednoho celku. Tato metoda „*není úplně vhodná pro začínající pedagogické pracovníky*“, avšak kladení otázek je v mentoringu užitečné (Trojanová, 2017, s. 67).

5 Metodologie výzkumného šetření

5.1 Cíl výzkumného šetření

Cílem výzkumu je analyzovat podmínky a možnosti vzniku sdílené právní podpory pro ředitele mateřské školy.

Dílčí cíle:

Jakým způsobem využívají právní pomoc při řešení problémů v organizaci. Jakou formu pomoci volí ředitelé mateřské školy.

Zda považují právní otázky a řešení právních problémů za obtížné s porovnáním s dalšími kompetencemi při řízení školy.

Na koho se nejčastěji obrací se svými dotazy a zda využívají dostupné vzdělávání v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP) zaměřené na právní otázky.

Jak často využívají právní pomoc, zda by měli zájem o sdílenou právní pomoc a za jakých podmínek.

Zmapování finanční představy k zajištění sdílené právní pomoci.

5.2 Metody výzkumného šetření

Zvolila jsem kvantitativní výzkum a vytvořila dotazník v programu Survio. Dotazník byl zaslán ředitelům mateřských škol v oblasti místní akční skupiny MAS Dolnobřežansko a místního akčního plánu pro vzdělávání MAP Černošice na e-mailové adresy prostřednictvím místní akční skupiny (MAS), která ředitele mateřských škol sdružuje a pořádá pravidelná setkání v celé oblasti pro obce a města spadající do tohoto regionu.

Celkem ředitelé odpovídali na 13 otázek, které byly strukturované, částečně strukturované i otevřené. Záměrem bylo zjistit, zda ředitelé v dané oblasti vyhledávají právní pomoc, mají zájem o sdíleného právníka a jaké podmínky jsou pro ně akceptovatelné. Zda vnímají právní otázky ve své praxi jako problematické a cítí potřebu pomoci v oblasti práva.

Respondenti byli informováni o anonymitě dotazníků, vyplňování probíhalo na uvedeném odkazu. Pilotáž a zaslání dotazníku obdrželo celkem 6 pedagogů. Na základě zjištění drobných nedostatků (opakující se otázka, byť jinak formulovaná nebo otázka nevztahující se přímo ke zjištění cíle), byl dotazník upraven, zkrácen a poté rozeslán ředitelům škol zkoumané oblasti.

Předpokládaná doba vyplnění dotazníku byla maximálně 5 minut.

Statistika doby vyplnění dotazníku:

2-5 min. (56,1 %)

5-10 min. (31,7 %)

10-30 min. (7,3 %)

30-60 min. (2,4 %)

60 min. (2,4 %)

Z dotazníku vyplývá, že předpokládaná doba na vyplnění a pilotáž potvrdila, že více než polovina respondentů vyplnila dotazník do 5 minut. Následovala doba vyplnění 5 – 10 minut u 31,7 % respondentů.

Výsledky zjištění tohoto výzkumu v případě zájmu budou zaslány místní akční skupině MAS Dolnobřežansko a místnímu akčnímu plánování pro vzdělávání MAP Černošice. Mohou se stát i důvodem k diskusi na setkání ředitelů a následné zajištění sdílené právní pomoci pro organizace v této oblasti.

5.3 Zpracování dotazníků

Všechny dotazníky byly statisticky i graficky zpracovány. Celkem odpovídalo 41 respondentů z oslovených mateřských škol, které zřizuje obec nebo město a spadají do rozšířené působnosti města Černošice. Odpovídali ředitelé mateřských škol nebo jejich vedoucí či zástupci v případě, kdy je základní i mateřská škola jedna organizace nebo v případě odloučených pracovišť.

5.4 Výzkumné předpoklady

Pro průzkum a pilotáž otázek jsem stanovila tyto výzkumné předpoklady:

1. Ředitelé mateřských škol řeší právní otázky ve své organizaci bez dostatečného právního vědomí.
2. Oblast práva je jedna z nejtěžších oblastí řízení školy.
3. Právní pomoc ředitelům chybí, využili by služby odborníka.

6 Výstupy výzkumného šetření

6.1 Analýza dotazníkového šetření

Otázka č. 1 Jak dlouho jste ve funkci ředitelky MŠ?

Otázka směřovala ke zjištění, jak dlouho vykonává ředitelka svojí funkci.

Zjištěno bylo:

Tabulka 1: Doba výkonu funkce ředitelky MŠ

| ODPOVĚĎ | RESPONZÍ | PODÍL |
|---------------|----------|-------|
| 0 - 2 roky | 11 | 30,6% |
| 3 - 6 let | 10 | 27,8% |
| 7 – 12 let | 4 | 11,1% |
| 13 a více let | 11 | 30,6% |

Zdroj: vlastní zpracování

Shoduje se doba respondentů, kteří jsou ve funkci krátce, jsou na počátku své práce a naopak ti, kteří jsou již zkušení a pracují jako ředitelé více než 13 let, (celkem 30,6 %). První funkční období (do 6 let) uvádí 10 respondentů, (celkem 27,8 %). Druhé funkční období 7 – 12 let uvedli 4 respondenti, (celkem 11,1 %).

Otázka č. 2 Kolik zaměstnanců má Vaše mateřská škola?

Otázka měla zjistit, kolik zaměstnanců pracuje v organizaci.

Zjištěno bylo:

Tabulka 2: Počty zaměstnanců v jednotlivých mateřských školách

| ODPOVĚĎ | RESPONZÍ | PODÍL |
|-----------|----------|-------|
| 1 - 10 | 12 | 33,3% |
| 11 - 20 | 10 | 27,8% |
| 21 - 40 | 12 | 33,3% |
| 41 a více | 2 | 5,6% |

Zdroj: vlastní zpracování

Shoduje se odpověď v případě počtu zaměstnanců u malé organizace (do 10 zaměstnanců) a velké organizace (od 21 do 40 zaměstnanců) a to shodně 33,3 % respondentů. Do počtu 20 zaměstnanců má 10 oslovených organizací (27,8 %) a více než 41 zaměstnanců mají 2 organizace (5,6 %).

Otázka č. 3 S jakým provozním rozpočtem hospodaříte?

Otázka byla směřována ke zjištění financí na provoz organizace.

Zjištěno bylo:

Tabulka 3: Rozpočet jednotlivých mateřských škol

| ODPOVĚĎ | RESPONZÍ | PODÍL |
|-----------------|----------|-------|
| 350tis - 2mil. | 21 | 58,3% |
| 2,1mil - 5mil. | 7 | 19,5% |
| 5,1mil - 10mil. | 0 | 0% |
| 10mil. a více | 1 | 2,7% |
| neví | 7 | 19,5% |

Zdroj: vlastní zpracování

Do 2 miliónů rozpočtu organizace hospodaří více než polovina respondentů (58,3 %), shodně pak do 5 miliónů a počet respondentů, kteří neví, jaký má jejich škola rozpočet (19,5 %). S rozpočtem do 10 miliónů nehospodaří žádná mateřská škola a s větším než 10 miliónů pouze jedna organizace (2,7 %).

Otázka č. 4 Kterou oblast řízení školy považujete za nejobtížnější (nejsložitější)?

Otázka je zaměřena na oblasti, které ředitelé považují za obtížné a složité při řízení školy. Respondenti měli na výběr z nabídky šesti možností, které řadili podle stupně obtížnosti či složitosti od 1. - nejsložitější po 6. – nejméně složitá.

Zjištěno bylo:

Tabulka 4: Oblasti řízení mateřských škol a jejich seřazení dle obtížnosti

| MOŽNOSTI ODPOVĚDÍ | DŮLEŽITOST |
|------------------------------------|------------|
| 1. ekonomická | 4,9 |
| 2. právní | 4,8 |
| 3. administrativní | 4,1 |
| 4. vedení lidí, personalistika | 3,1 |
| 5. výchovně vzdělávací | 2,9 |
| 6. komunikace s externími partnery | 1,2 |

Zdroj: vlastní zpracování

Jako nejobtížnější oblast volili ředitelé na škále důležitosti (od 1.- nejobtížnější po 6. - nejméně obtížná), prakticky shodně oblast ekonomickou a právní (1. a 2. místo), následuje s malým rozdílem důležitosti na škále administrativní zátěž (3. místo). (4. místo) obsadilo vedení lidí a personalistika. Nejméně obtížnou či složitou oblast řízení volili respondenti výchovně vzdělávací (5. místo) a úplně poslední (6. místo) pak komunikaci s externími partnery.

Otázka č. 5 Kde nebo u koho jste hledala oporu v právní pomoci v prvních letech ve funkci?

Respondenti měli na výběr z nabídky z osmi možností, mohli vybrat i více možností nebo

napsat svoji vlastní odpověď. Otázka má za cíl zjistit, kde ředitelé hledali pomoc po nástupu do funkce.

Zjištěno bylo:

Tabulka 5: Vyhledávání právní pomoci v prvních letech ve funkci

| ODPOVĚĎ | RESPONZÍ | PODÍL |
|---|----------|-------|
| u jiné kolegyně ředitelky | 22 | 53,7% |
| na povinném funkčním studiu pro ředitele škol | 18 | 43,9% |
| samostudiem | 15 | 36,6% |
| hledáním na internetu | 13 | 31,7% |
| na školení zaměřeném na právo | 11 | 26,8% |
| využila jsem služby právníka | 11 | 26,8% |
| u účetní | 10 | 24,4% |
| u zřizovatele | 5 | 12,2% |
| jiná... | 2 | 4,9% |

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů čerpalo od zkušených kolegů ředitelů, následovalo povinné funkční studium a jako třetí možnost uvedli samostudium. Čtvrtá možnost respondentů byla vyhledávání na internetu, následoval shodně výběr školení a využití služeb právníka. Na sedmé přičče pak je pomoc od účetní a poslední u zřizovatele. Jinou možnost zvolili pouze dvakrát. Průměrně respondenti uvedli 3 varianty z nabízených možností.

Otázka č. 6 Kde nebo u koho hledáte pomoc právní podpory nyní?

Otázka zjišťuje, zda se v průběhu času ve funkci respondentů změnilo vyhledávání právní pomoci. Respondenti měli na výběr z nabídky z osmi možností, mohli vybrat i více možností nebo napsat svoji vlastní odpověď.

Zjištěno bylo:

Tabulka 6: Vyhledávání právní pomoci v současné době

| ODPOVĚĎ | RESPONZÍ | PODÍL |
|-------------------------------|----------|-------|
| u zřizovatele | 8 | 19,5% |
| u účetní | 5 | 12,2% |
| u jiné kolegyně ředitelky | 17 | 41,5% |
| na školení zaměřeném na právo | 13 | 31,7% |
| samostudiem | 14 | 34,1% |
| hledáním na internetu | 12 | 29,3% |
| využívám služeb právníka | 14 | 34,1% |
| předplatným právních portálů | 13 | 31,7% |
| jiná... | 0 | 0,0% |

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondenti stále vyhledávají pomoc u kolegů (1. místo), ale již s menším rozdílem, než v prvních letech ve funkci následuje využití právních služeb, shodně se samostudiem (2. a 3. místo). Předplatné právních portálů se školením na právní problematiku uvedli shodně na (4. a 5. místo). Na 6. místo posunuli respondenti vyhledávání na internetu. Na 7. místě uvádí pomoc zřizovatele. 8. místo jako poslední možnost volili pomoc účetní. Jinou možnost již nevolil nikdo. Průměrně respondenti uvedli 3 varianty z nabízených možností.

Otázka č. 7 Jak často využíváte možnost vzdělávat se v oblasti práva v rámci DVPP?

Otázka je zaměřena na četnost sebevzdělávání a právní vědomí respondentů. Na výběr měli jednu odpověď.

Zjištěno bylo:

Tabulka 7: Četnost využívání vzdělávání v oblasti práva v rámci DVPP

| ODPOVĚĎ | RESPONZÍ | PODÍL |
|----------------|----------|-------|
| 1x ročně | 19 | 47,5% |
| 1x za 2 roky | 6 | 15,0% |
| 1x za 3 roky | 0 | 0,0% |
| častěji | 7 | 17,5% |
| nevyužila jsem | 7 | 17,5% |
| jiná... | 1 | 2,5% |

Zdroj: vlastní zpracování

S velkou převahou (47,5 %) respondenti uvádějí, že minimálně jednou ročně absolvují školení v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP). Následuje shodně, že nevyužívají vzdělávání vůbec nebo naopak častěji než jednou za rok (17,5 %). Pouze 1x za 2 roky se vzdělává 15 % respondentů. Jinou možnost uvedlo 2,5 % respondentů.

Otázka č. 8 Využila jste někdy pomoc právníka?

Na otázku mohli respondenti odpovídat ano/ne a napsat kolikrát pomoc využili.

Zjištěno bylo:

Tabulka 8: Četnost využití pomoci právníka

| ODPOVĚĎ | RESPONZÍ | PODÍL |
|-----------------|----------|-------|
| 1x - 2x za rok | 14 | 38,8% |
| nikdy nevyužilo | 13 | 36,2% |
| 3x - 5x za rok | 9 | 25,0% |

Zdroj: vlastní zpracování

Nikdy nevyužilo pomoc právníka celkem 13 respondentů. 3x – 5x za rok využilo pomoc právníka 9 respondentů. 1x – 2x za rok využilo pomoc právníka 14 respondentů. Z tabulky

vyplývá, že více než polovina respondentů právní pomoc využila (celkem 23), vůbec nikdy nevyužilo 13 respondentů.

Otázka č. 9 Pokud nevyžíváte služby právníka, co tomu brání?

Otázka zjišťuje, jaké jsou překážky při využití právní služby. Na výběr bylo 7 variant odpovědí, volit bylo možné jednu nebo více odpovědí.

Zjištěno bylo:

Tabulka 9: Co brání využití služeb právníka

| ODPOVĚĎ | RESPONZÍ | PODÍL |
|-----------------------------------|----------|-------|
| nemám žádný ověřený kontakt | 5 | 12,2% |
| časové možnosti | 11 | 2,4% |
| finanční rozpočet školy | 7 | 17,1% |
| zatím jsem právníka nepotřebovala | 15 | 36,6% |
| špatná zkušenost s právní službou | 0 | 0,0% |
| nevím | 2 | 4,9% |
| jiná... | 11 | 26,8% |

Zdroj: vlastní zpracování

S velkou převahou respondenti odpovídali, že zatím právníka nepotřebovali (36,6 %). Následují různé důvody a možnosti, které brání využití právní služby (26,8 %). Třetí místo uváděli respondenti volili finanční rozpočet školy (17,1 %). Čtvrté místo obsadil fakt, že nemají žádný ověřený kontakt (12,2 %). Páté místo volili jako možnost s tím, že neví, co by bránilo využití pomoci (4,9 %). Časové možnosti jsou uvedeny jako poslední 6. místo (2,4 %). Špatnou zkušenost neuvedl žádný respondent.

Otázka č. 10 Využila byste pomoc právníka jako sdílenou podporu ředitelek v oblasti MAS Dolnobřežansko a MAP Černošice?

Otázka zjišťuje, zda mají respondenti zájem o sdílenou právní pomoc. Na výběr byla škála pěti možností. Vybrat mohli respondenti jednu.

Zjištěno bylo:

Tabulka 10: Využití právní pomoci jako sdílené podpory v dané oblasti

| ODPOVĚĎ | RESPONZÍ | PODÍL |
|-----------|----------|-------|
| ano | 25 | 61,0% |
| spíše ano | 8 | 19,5% |
| nevím | 0 | 0,0% |

Zdroj: vlastní zpracování

Více než polovina respondentů by využila právní pomoc v dané oblasti (61 %). Spíše ano volilo 19,5 % respondentů, spíše ne 12,2 %, ne 7,3 %. Žádný nezvolil variantu nevím. Z tabulky vyplývá, že přes 80 % respondentů by mělo zájem o sdílenou právní pomoc.

Otázka č. 11 Jakou formu komunikace s právníkem byste preferovala?

Otázka je zaměřena na konkrétní formu možností komunikace. Na výběr bylo pět možností odpovědí. Volit mohli respondenti jednu nebo více odpovědí.

Zjištěno bylo:

Tabulka 11: Preferovaná forma komunikace s právníkem

| ODPOVĚĎ | RESPONZÍ | PODÍL |
|--------------------------|----------|-------|
| komunikace telefonem | 17 | 41,5% |
| e-mailem | 14 | 34,1% |
| osobní schůzka | 19 | 46,3% |
| písemná odpověď do 24hod | 15 | 36,6% |
| jiná... | 3 | 7,3% |

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů preferuje osobní schůzku (1. místo), následuje s malým rozdílem telefonické spojení (2. místo) a písemná odpověď do 24 hodin (3. místo). E-mail volili na 4. místě a jiná odpověď je na 5. místě. Průměrně respondenti uvedli dvě možnosti z celkových pěti nabízených.

Otázka č. 12 Podílela byste se na financování sdíleného školského právníka v rámci MAS Dolnobřežansko a MAP Černošice?

Otázka je zaměřena na volbu podílení se finančně na sdíleném právníkovi. Na výběr bylo pět možností škály a vybrat mohli respondenti jednu odpověď.

Zjištěno bylo:

Tabulka 12: Podílení se na financování sdíleného právníka v dané oblasti

| ODPOVĚĎ | RESPONZÍ | PODÍL |
|------------|----------|-------|
| určitě ano | 16 | 39,0% |
| ano | 6 | 14,6% |
| možná | 6 | 14,6% |
| nevím | 5 | 12,2% |
| ne | 8 | 19,5% |

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů v součtu přes polovinu (53,6 %) nemá problém podílet se na financování sdíleného právníka. Nechce se podílet na financování 19,5 % respondentů, možná volilo 14,6 % a neví 12,2 % respondentů.

Otázka č. 13 Jaká částka by podle Vás byla akceptovatelná měsíčně na výdaje sdílené právní pomoci?

Otázka je zaměřena na odhad respondentů při volbě svých možností na spolufinancování právní pomoci. Celkem vzniklo 5 možností, které uvedli respondenti jako svoji volbu.

Zjištěno bylo:

Tabulka 13: Finanční možnosti na měsíční výdaje pro sdílenou právní pomoc (v korunách)

| ODPOVĚĎ | RESPONZÍ | PODÍL |
|----------------|----------|-------|
| 200 - 500 | 7 | 19,4% |
| 600 - 2000 | 15 | 41,6% |
| 2100 - 5000 | 3 | 8,4% |
| vyšší než 5000 | 2 | 5,6% |
| nevím | 9 | 25% |

Zdroj: vlastní zpracování

Částku od 200 do 500kč by bylo ochotno zaplatit 7 respondentů. Částku od 600 do 2000kč by bylo ochotno zaplatit 15 respondentů. Částku od 2100 do 5000kč by byli ochotni zaplatit 3 respondenti. Vyšší částku, než 5000kč volili 2 respondenti. Celkem 9 respondentů neví nebo neumí určit žádnou částku.

6.2 Bližší analýza dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplývá, že největší procento oslovených ředitelů mateřských škol dané oblasti je buď na začátku svého funkčního období (tzn. 1-2 roky), nebo naopak funkci vykonávají již více než 13 let.

Toto zjištění je pak dále důležité pro výsledky otázek 4-10, kde se bez rozdílu počtu let ve funkci shodují ředitelé v odpovědích např. na nejobtížnější oblast řízení nebo možnosti vyhledávání právní pomoci.

Jako nejsložitější uvádějí ředitelé mateřských škol právě oblast právní (shodně s ekonomickou). Zvyšují se nároky na odbornost v těchto oblastech řízení, stoupá počet nových zákonů, vyhlášek, nařízení a doporučení. Právní vědomí ředitelů je nedostatečné z různých důvodů (většinou nedostatek času). Právě složitost a obtížnost může být tím důvodem, kdy by ředitelé škol přivítali právní pomoc, odborníka na školské právo a předešli tak možným pochybením. Zároveň je předpoklad možné snížení následné administrativy, kterou uvádějí respondenti jako třetí nejsložitější oblast při řízení školy.

Z výsledků dotazníku dále vyplývá, že v prvních letech ve funkci více než polovina respondentů hledala právní pomoc u kolegy ředitele mateřské školy. Následuje odpověď hledání pomoci na povinném funkčním studiu a samostudiu. Až na čtvrtém místě volili ředitelé využití služeb právníka shodně se školením zaměřeným na právo. Za velmi zajímavé považují, že právní podporu hledali ředitelé na povinném funkčním studiu pro ředitele škol. Toto studium dle zákona musí ředitel absolvovat nejdéle do dvou let od nástupu do funkce. Pokud však ředitel nastoupí v průběhu školního roku do funkce a nestihne se přihlásit na studium nebo kvůli novým a náročným povinnostem se přihlásí až další (poslední možný) rok, znamená to, že je po celou tuto dobu ve funkci bez právního povědomí a volí podle zjištění dotazníku radu zkušenějšího kolegy ředitele.

Pokud volili samostudium jako třetí nejčastější možnost, je bohužel pomoc málokdy se zpětnou vazbou tak, aby se ředitelé dozvěděli, zda učinili vše správně a v souladu s právními předpisy. Záleží jen a pouze na jejich osobním výkladu práva. Právní službu a odborné školení volilo až na čtvrtém místě shodně (26,8 %) respondentů. Právě nevyužití rychlé právní pomoci může být příčinou nejasností, pochybností a nejistého vedení organizace.

41,5 % respondentů dále uvádí, že právní pomoc vyhledávají u kolegů ředitelů i nadále a považují zřejmě tuto oporu jako přínosnou. Po letech ve funkci ředitelé volili na druhé místo v dotazníku pomoc právníka spolu se samostudiem (34,1 %), tím také profesionální pomoc přeskočila odborné školení a předplatné právních portálů.

Velmi zodpovědně přistupují ředitelé škol vzdělávání v rámci DVPP (dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků), které je povinné. Skoro polovina respondentů (47,5 %) absolvuje vzdělávání v oblasti práva jednou ročně. 17,5 % dokonce častěji. Vůbec tuto možnost nevyužilo taktéž 17,5 % ředitelů. Nebylo předmětem dotazníku zjistit, jak časté studium nebo školení by mělo význam na adekvátní právní znalosti a aplikaci v praxi pro ředitele, vzhledem ke stále měnícím se zákonům, novelizacím a přibývajícím nařízením.

Pomoc právníka využilo celkem 23 respondentů (z celkových 36 odpovědí), kdy 9 z nich dokonce 3x až 5x, naopak nikdy právní pomoc nevyužilo 13 respondentů.

Pokud nevyužilo právníka 13 respondentů, pak zároveň odpovědělo, že „zatím právníka nepotřebovali“, následovali jiné různé odpovědi a důvody, které brání využít právních služeb.

Respondenti (61 %) uvedli v dotazníkovém šetření, že by pomoc sdíleného právníka v rámci oblasti výzkumu využili. Spíše ano uvedlo 19,5 %.

Z výzkumného šetření vyplývá, že i respondenti, kteří zatím nevyužili právní pomoci či zatím takovou potřebu neměli, by ve většině využili sdílenou právní pomoc v dané oblasti.

Právní sdílení je lépe vnímáno v rámci kolegiální pomoci a ředitelé škol preferují rychlou pomoc v případě potřeby jejich organizace.

Jako forma komunikace s právníkem je preferovaná osobní schůzka 46,3 % a následuje komunikace telefonem 41,5 %, písemnou odpověď do 24 hodin volilo 36,6 % respondentů a e-mailovou komunikaci preferuje 34,1 %.

Velký význam má v tomto ohledu možná právní pomoc pro ředitele mateřských škol v daném regionu právě z důvodu preferencí osobní schůzky. Právní kancelář by musela být v dojezdové možnosti oblasti místní akční skupiny MAS Dolnobřežansko a místního akčního plánování pro vzdělávání MAP Černošice. Ředitelé škol pro svoji vytíženost a omezené časové možnosti preferují osobní setkání v blízkosti své organizace.

Čas samozřejmě hraje největší roli, proto okamžitý telefonický hovor, stejně tak písemnou odpověď do 24 hodin volilo největší % respondentů.

Finanční stránka podílení se na právní pomoci je více než polovině respondentů samozřejmá. Podílení na financování by si muselo rozmyslet 26,8 % respondentů (volili „možná“ a „nevím“).

Akceptovatelnou částku považuje 15 respondentů v rozmezí 600 – 2000kč, větší pak 5 respondentů. Naopak menší částku 200 – 500kč napsalo 7 respondentů. Celkem 9 respondentů odpovědělo, že neví, jaká částka by byla adekvátní. Pokud srovnáme, že skoro stejný počet respondentů (7) neví, s jakým rozpočtem jejich organizace hospodaří, odpovídají výsledky otázky č. 2.

6.3 Shrnutí výzkumného šetření

1. Ředitelé mateřských škol řeší právní otázky ve své organizaci bez dostatečného právního vědomí.
2. Oblast práva je jedna z nejtěžších oblastí řízení školy.
3. Právní pomoc ředitelům chybí, využili by služby odborníka.

Výzkumný předpoklad č. 1 – Ředitelé mateřských škol řeší právní otázky ve své organizaci bez dostatečného právního vědomí.

Otázky č. 5 a 6 nám ukazují, že se respondenti radí nejvíce s kolegou ředitelem, kterého považují za zkušeného a důvěřují mu. Zda dostanou vždy správnou odpověď, která je v souladu s právními normami nevíme. Využívají v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP) možnosti školení v právní oblasti, což však není dostatečné, většina ředitelů již někdy právníka oslovila a pomoc využila. Je tedy zřejmé, že si ředitelé v právních otázkách při řízení školy nejsou zcela jisti svým názorem na výklad práva a ptají se buď nejdříve kolegů ředitelů nebo volí samostudium a právní pomoc poté, kdy řeší problém. Statutárním zástupcem je ředitel a zodpovídá za dodržování právních předpisů. Očekává se proto od něj výborná znalost zákona. Předpokládá se, že právní vědomí ředitele je na velmi dobré úrovni, protože právě znalost práva posiluje postavení vedoucího pracovníka v jeho funkci.

Výzkumný předpoklad se potvrdil, právní vědomí se jeví podle odpovědí respondentů jako ne zcela dostatečné.

Výzkumný předpoklad č. 2 – Oblast práva je jedna z nejtěžších oblastí řízení školy.

Na otázku č. 4, kterou oblast řízení školy považují ředitelé školy za nejobtížnější nebo nejsložitější měli respondenti seřadit šest nabízených oblastí podle svých preferencí od nejobtížnější k nejméně obtížné. Právní a ekonomická oblast je shodně pro ředitele škol nejobtížnější při řízení organizace, následuje administrativní oblast.

S větším rozdílem v obtížnosti řízení pak volili respondenti oblast vedení lidí a personalistiku spolu s výchovně vzdělávací oblastí a komunikací s externími partnery na posledním místě obtížnosti.

Potvrdil se tak výše uvedený předpoklad. Znalost právních předpisů, studování všech vyhlášek, zákonů, předpisů a nařízení je velmi těžké a náročné na orientaci bez dostatečného právního vědomí.

Rozdělení řízení školy do šesti oblastí, které jsou zároveň manažerskými kompetencemi ředitele školy jsem do otázky č. 4 uspořádala podle autorů (Lhotková et al., 2012, s. 49-73), kdy říkají, že:

- statutární zástupce právnické osoby se řídí občanským zákoníkem (1. oblast právní),

- příspěvková organizace je forma právnické osoby a řídí se např. zákonem o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, zákonem o účetnictví, zákonem o finanční kontrole (2. oblast ekonomická),
- další kompetence a povinnosti má ředitel školy v rámci Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), řídí se zákony týkající se majetku, archivace, matriky, GDPR- ochrana osobních údajů aj. (3. oblast administrativní),
- v řízení edukačního procesu se řídí školským zákonem, plánuje, vytváří dokumenty školy, provádí evaluaci procesu, účastníkem vzdělávání, zavádí nové poznatky (4. výchovně vzdělávací oblast),
- řídí se zákoníkem práce, řeší pracovně právní vztahy, je zaměstnavatelem a zároveň lídrem a manažerem v jedné osobě, stanovuje cíle, vize a strategie (5. vedení lidí, personalistika),
- je kompetentní v osobnostní a sociální rovině, kdy přijímá rozhodnutí, pracuje se stresem, řeší problémy a spolupracuje s partnery (6. komunikace s externími partnery).

Výzkumný předpoklad č. 3 – Právní pomoc ředitelům chybí, využili by služeb odborníka.

Odpověď nám ukázal výzkum v otázce č. 10, kdy respondenti v 61 % odpověděli, že by pomoc právníka jako sdílenou podporu využili a 19,5 % odpovědělo „spíše ano“.

Předpoklad se tedy potvrdil, většina ředitelů škol by sdílenou právní pomoc využila a také se na ní finančně podílela. Určitě záleží, zda se daná organizace někdy potýkala s větším právním problémem, pokud ne, je jasné, že pomoc nevyhledala. Některé školy již pomoc využívají, spolupracují s právní firmou, anebo jim službu nabídl zřizovatel. Ovšem i tak by měly zájem o právní poradenství.

Ve výzkumné části bakalářské práce se zjišťovalo, jaké možnosti volí ředitelé mateřských škol, pokud potřebují právní pomoc. Jak často takovou pomoc vyhledávají a zda je něco, co by jim ve využití právní pomoci bránilo. Otázky směřovaly také na zjištění, u koho nebo kde právní pomoc vyhledávají. Následně dotazníkové šetření zjišťovalo, zda by právní pomoc přivítali formou sdílené právní pomoci v rámci daného regionu, za jakých podmínek by takovou pomoc akceptovali a zda by se finančně podíleli.

Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že ředitelé mateřských škol v oblasti MAS Dolnobřežansko a MAP Černošice nemají dostatečné znalosti v oblasti práva. Sdílenou

právní pomoc by přivítali a finančně by se na ní podíleli. Právní (a ekonomickou) oblast považují za nejobtížnější při řízení školy.

Preferovali by osobní setkání s právníkem při řešení problému ve své organizaci, nebo okamžitou telefonickou či písemnou komunikaci. Pokud některá škola zatím nevyužila služeb právníka a nemá s touto službou žádnou zkušenost, neznamená to, že nemá zájem o sdílenou právní pomoc v rámci regionu.

6.4 Doporučení

V teoretické části bakalářské práce jsem se zabývala kvalifikačními předpoklady a povinným vzděláním ředitele školy, které jsou nezbytné k výkonu funkce. Dále jeho kompetencemi, právy a povinnostmi. Kompetence ředitele dle právních předpisů je široký pojem a určitě by takové téma vystačilo na další bakalářskou práci. Důležité bylo zabývat se možnostmi, které má ředitel při vzdělávání se v oblasti práva. Právní předpisy, zákony a novelizace jsou na prostudování velice časově náročné, ředitel je však zodpovědný za dodržování všech právních předpisů. Možnost právní podpory v praxi, která je okamžitá je minimální.

Právě uvědoměním si, že ředitelé mateřských škol mají nedostatečné znalosti v oblasti práva a mohou se tak dostat do nelehkých situací je předpokladem k tomu, aby sdílená právní pomoc vznikla. Na pravidelných setkáních ředitelů škol v daném regionu se často diskutuje nad právní problematikou. Nejasné výklady právních předpisů vedou k tomu, že každá škola vytváří vlastní dokumenty, které však nejsou často v souladu se zákony. Ředitelé chybují a nemají žádnou zpětnou vazbu, kdy by je na špatné řešení někdo upozornil. Vedou správné řízení, rozhodují, nařizují, vydávají pokyny a nejsou si jisti, zda dokáží obhájit při kontrole nadřízených orgánů svá rozhodnutí. Rozhodují o finančních a pracovněprávních záležitostech, zodpovídají za správný chod celé organizace.

Právní řízení je náročnější i z důvodu častých změn legislativy, poslední dva roky v době covid pandemie ředitelé museli zpracovávat změny prakticky denně.

Vyzkoušela jsem všechny všeobecně známé možnosti, kam se může ředitel školy obrátit s dotazem. Výsledky byly ovšem nad očekávání špatné.

Zaslala jsem dotaz týkající se legislativy na MŠMT, odpověď obsahovala okopírovaný zákon a vyhlášku. Konkrétní dotaz proto nebyl zodpovězen, zákony a vyhlášky ředitelé samozřejmě znají. SYPO (systematická pomoc) pro ředitele škol, je pomoc v podobě

odpovědi jiného ředitele školy, který popisuje, jak by on tento problém vyřešil a zda se s tímto setkal. Samozřejmě je to odpověď, o kterou se nemohou ředitelé právně opřít a nikdo neručí za správnost odpovědi. Šlo proto spíše o sdílení a kolegiální podporu. Dotazy zasláné na tzv. střední článek podpory byly zodpovězeny relativně rychle a srozumitelně s doporučením. Protože střední článek pracuje pod MŠMT, předpokládá se, že se instrukcemi mohou ředitelé řídit a považovat je za relevantní.

Zřizovatel mateřské školy, kde působím ve funkci, má erudované zaměstnance ve školské legislativě. Toto považuji za velkou výhodu, protože mohu vše konzultovat, získat názor a podporu. Spolupráce se zřizovatelem je stěžejní pro práci ředitele.

Právnicka, odborníka na školské právo, jsem oslovila s problémem pracovněprávních vztahů a odpověděl okamžitě, samozřejmě byla služba zpoplatněna (až po obdržení odpovědi). O výklad se může ředitel školy „opřít“ a argumentovat jím, v případě dalšího řešení problému.

Výběr portálů s nabídkou právní pomoci je opravdu mnoho, stejně tak školení, seminářů a webinářů. Většinou jde o spoustu obecných odpovědí a návodů, které nelze aplikovat na konkrétní problém dané organizace. Placené služby přes internet musíte mít předem vyzkoušené a doporučené, platba je vždy před zasláním odpovědi.

Portál Předškolní poradna odpovídá na jakýkoli dotaz rychle a přehledně nabízí informace ze všech oblastí řízení mateřské školy. Jako první pomoc slouží při veškerých aktuálních změnách týkajících se legislativy.

Ve srovnání s výše uvedenými možnostmi je sdílená právní pomoc možností, jak mít jistotu rychlé odborné pomoci za předem stanovených finančních podmínek.

Závěr a návrh podpory

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat podmínky a možnosti vzniku sdílené právní podpory pro ředitele mateřské školy. Analýza podmínek dotazníkového šetření je definována. Ředitelé mateřských škol v oblasti MAS Dolnobřežansko a MAP Černošice by sdílenou právní pomoc přivítali a akceptovali by podmínku finančně se podílet. Preferovaná forma pomoci také vyplynula z výzkumného šetření.

Závěrem konstatuji, že právní pomoc se zárukou odborné znalosti na školské právo je možné získat pouze od právníka, který bude zkušený a zabývající se přímo školskou problematikou.

Zkušenosti z praxe ukazují, že právní pomoc je pro ředitele prakticky nutností. Situace, které jsem řešila a řeším ve své organizaci já nebo kolegyně mě utvrzují, že pokud ředitel školy čelí problémům se zaměstnanci, rodiči, zřizovatelem, a chce s nimi komunikovat na vysoké profesionální odborné úrovni, která se od něj očekává, stává se právní pomoc nezbytná. Být připraven, znamená vědět, kam se obrátit a vědět, že dostanu jasnou odpověď.

Návrh podoby právní podpory:

Samotný výzkum a jeho výsledky by se mohly stát podnětem pro zřízení pracovního místa sdíleného právníka pro daný region. Sdílená pomoc by byla finančně výhodná, neboť by se financování rozdělilo mezi organizace, které by o službu měly zájem. Je nutné nejprve oslovit právní firmy, které se specializují na školské právo, získat více nabídek a finančních rozpočtů. Důležité by bylo také, na jaké formě opovědí a konzultací s právníkem by se ředitelé domluvili. Veškeré návrhy i oslovení firem a zpětné nabídky předložím na pravidelném setkání ředitelů mateřských škol v daném regionu k možné diskusi a zvážení, zda funkci sdílené právní pomoci zřídít.

Seznam použitých zdrojů

BAREŠ, Milan, 2013. *Kompetenční profil ředitelů škol. Řízení školství: Odborný měsíčník pro ředitele škol. č. 1.*

BRUMLOVSKÁ, Tereza, SEIDLOVÁ MÁLKOVÁ Gabriela, 2010. *Mentoring*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-772-5

BRUŠTÍKOVÁ, Jana, 2016, 57 s. *Vzájemná informační podpora ředitelek mateřských škol*. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce doc. PaedDr. Jana Majerčíková, Ph.D.

CIPRO, Martin, 2015. *Psychoanalytické koučování: vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. Manažer. Praha: Grada.

ISBN 978-80-247-5350-8

JOUZA, Ladislav, 2011. *Minimum pracovněprávní legislativy pro ředitele škol: zpracováno v souladu s aktuální novelou zákoníku práce*. Praha: Raabe. Nahlížet - nacházet. ISBN 978-80-87553-29-9

LAZAROVÁ, Bohumíra, POL Milan, TOMANCOVÁ Jaroslava, 2006. *Kapitoly ze školského managementu, pracovní text*.

LHOTKOVÁ, Irena, TROJAN Václav, KITZBERGER Jindřich, 2012. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-899-2

KLIMEŠ, Lumír, 2010. *Slovník cizích slov*. Praha: SPN - Pedagogické nakladatelství. ISBN 14-545-83

PUŠKINOVÁ, Monika, 2014. 324 s. *Právo pro ředitele škol v kostce*. Praha: Wolters Kluwer, a.s. ISBN 978-80-7478-397-5

SLAVÍKOVÁ, Lenka, 2003. ed. *Řízení školy a pedagogického procesu = The quality management of an educational process; Vývojové aspekty managementu a řízení školy = Quality management and school leadership*. Brno: Paido. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-7315-057-3.

ŠVEC, Vlastimil, 2000. ed. *Monitorování a rozvoj pedagogických dovedností*. Brno: Paido. ISBN 80-85931-87-7

TROJAN, Václav, 2018. 96 s. *Pedagogický proces a jeho řízení. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7598-115-8

TROJAN, Václav, 2021. 168 s. *Ředitel školy: uvažování o vyvažování života ředitelů škol.* Praha: Wolters Kluwer. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7676-009-7

TROJANOVÁ, Irena, 2017. 136 s. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních. 2.* vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7552-842-1

VALENTA, Jiří, 2017. *Školské zákony a prováděcí předpisy s komentářem 2017/2018.*

7. vyd. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-102-4

VAŠUTOVÁ, Jaroslava, 2004. *Profese učitele v českém vzdělávacím kontextu.* Brno: Paido. ISBN 80-7315-082-4

VETEŠKA, Jaroslav, TURECKIOVÁ, Michaela, 2020. *Kompetence ve vzdělávání a profesním rozvoji.* 1.vyd. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN 978-80-907809-5-8

ČESKO. *Školský zákon č. 561/2004 Sb.: Zákon o pedagogických pracovnících č. 563/2004 Sb.: prováděcí vyhlášky*, 2005. Český Těšín: Poradce. *Zákony do kapsy.* ISBN 80-7365-047-9

ZÁKONY PRO LIDI. [online] © AION CS, s.r.o. 2022 Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-317>

NIDV. [online] © 2019 - Dostupné z: <https://www.nidv.cz/oblasti-dvpp-a-podpory/studia-pro-splneni-kvalifikacnich-predpokladu/kvalifikacni-studium-pro-reditele-skol-a-skolskych-zarizeni>

Seznam příloh

Příloha č.1 – Dotazník – Funkce sdílené právní podpory z hlediska ředitele mateřské školy

Dotazník

1. Jak dlouho jste ve funkci ředitelky MŠ?

Vyberte jednu odpověď

0 - 2 roky

3 - 6 let

7- 12 let

13 a více let

2. Kolik zaměstnanců má Vaše mateřská škola?

Napište jedno nebo více slov...

3. S jakým provozním rozpočtem hospodaříte?

Napište jedno nebo více slov...

4. Kterou oblast řízení školy považujete za nejobtížnější (nejsložitější)?

Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, poslední - nejméně důležitá)

1. právní

2. ekonomická

3. administrativní

4. výchovně vzdělávací

5. vedení lidí, personalistika

6. komunikace s externími partnery

5. Kde nebo u koho jste hledala oporu v právní pomoci v prvních letech ve funkci?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

u zřizovatele

u účetní

u jiné kolegyně ředitelky

na školení zaměřeném na právo

na povinném funkčním studiu pro ředitele škol

samostudiem

hledáním na internetu

využila jsem služby právníka

Jiná...

6. Kde nebo u koho hledáte pomoc právní podpory nyní?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

u zřizovatele
u účetní
u jiné kolegyně ředitelky
na školení zaměřeném na právo
samostudiem
hledáním na internetu
využívám služeb právníka
předplatným právních portálů
Jiná...

7. Jak často využíváte možnost vzdělávat se v oblasti práva v rámci DVPP?

Vyberte jednu odpověď

1x ročně
1x za 2 roky
1x za 3 roky
častěji
nevyužila jsem
Jiná...

8. Využila jste někdy pomoc právníka?

pokud ano, odhadněte kolikrát
Napište jedno nebo více slov...

9. Pokud nevyžíváte služby právníka, co tomu brání?

Vyberte jednu nebo více odpovědí
nemám žádný ověřený kontakt
časové možnosti
finanční rozpočet školy
zatím jsem právníka nepotřebovala
špatná zkušenost s právní službou
nevím
Jiná...

10. Využila byste pomoc právníka jako sdílenou podporu ředitelek v oblasti MAS
Dolnobřežansko?

Vyberte jednu odpověď

ano

spíše ano

nevím

spíše ne

ne

11. Jakou formu komunikace s právníkem byste preferovala?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

komunikace telefonem

e-mailem

osobní schůzka

písemná odpověď do 24 hodin

Jiná...

12. Podílela byste se na financování sdíleného školského právníka v rámci MAS Dolnobřežanska?

Vyberte jednu odpověď

určitě ano

ano

možná

nevím

ne

13. Jaká částka by podle Vás byla akceptovatelná měsíčně na výdaje sdílené právní pomoci?

napište částku

Napište jedno nebo více slov...