

U N I V E R Z I T A K A R L O V A

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**Řízení mateřské školy v právním
postavení příspěvkové organizace**

Zhodnocení dvouleté praxe v Libereckém kraji

Závěrečná bakalářská práce

Autor: René Brož

Obor: Školský management

Forma studia: kombinované

Vedoucí práce: PhDr. Eva Koberová

Datum odevzdání práce: duben 2006

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracoval sám za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Na tomto místě bych chtěl poděkovat všem, kteří mi byli při zpracování závěrečné bakalářské práci nápomocni. Zvláště děkuji paní PhDr. Evě Koberové za vedení práce a její podněty a připomínky.

René Brož

Resumé

Závěrečná práce se zabývá změnami v řízení mateřských škol v právním postavení příspěvkových organizací. K těmto zásadním změnám došlo plošně od 1.ledna 2003 na území celé České republiky. Práce vyhodnocovala tento proces z pohledu ředitelů mateřských škol. Analyzuje a vyhodnocuje pohled ředitelů na změnu právní formy, změny v pracovních činnostech ředitelů, změnu prostoru pro budování image mateřských škol a potřeby dalšího vzdělávání ředitelů.

Vychází z historie vývoje právního postavení a institucionálního zajištění předškolní výchovy, obecných zákonných podmínek právní formy příspěvkové organizace s akcentem na školství. Práce se dále opírá o analýzu postavení a povinností ředitele takové právnické osoby.

Závěry práce by bylo možné využít jako jeden z podnětů k zahájení diskuse o optimalizaci institucionálního uspořádání předškolních zařízení, ke zvážení výše přímé vyučovací povinnosti ředitelů mateřských škol a v neposlední řadě rovněž k rozvoji odborného vzdělávání v oblasti školského managementu. Získané poznatky tak může využít ústřední orgán resortu školství, zřizovatelé i školský management v oblasti předškolního vzdělávání.

Summary:

This final project deals with the changes in managing nursery schools as far as the legal situation of contributory organizations is concerned. These fundamental changes came in force from 1st January 2003 all over the Czech Republic. This project evaluates this process from the point of view of headmasters of nursery schools. It analyzes and evaluates the headmasters's point of view at the change of legal form, changes in working activities of headmasters, changes in the area for building up the image of nursery schools and it also deals with the need of further education of headmasters.

It comes out of the history of development of legal status and institutional security of pre-school education, of the general statutory conditions of the legal form of a contributory organization with the stress on the system of education. This project is also based on the analysis of the position and duties of a headmaster of such a legal entity.

The conclusion of this final project could be possibly used as one of the simulations for starting a discussion about how to optimise the institutional arrangement of pre-school organizations. It can help consider the amount of direct teaching duty of nursery schools headmasters as well as progress of further education as far as the school management is concerned. The findings gained can be utilized by the central body of education department, establishing authorities as well as the school management in the area of pre-school education.

Klíčová slova:

Mateřská škola, ředitel mateřské školy, právní subjektivita, příspěvková organizace, řízení mateřské školy, další vzdělávání, přímá vyučovací povinnost, image mateřské školy.

1 Úvod

Motto: „Jaké školství stát má, takovou má před sebou budoucnost.“ (František Halada)

Vzdělání představuje výrazný a nezastupitelný potenciál pro rozvoj hmotných i nehmotných statků každé země. Efektivně fungující systém školství, podmíněný kvalitním a efektivním řízením na všech úrovních, přispívá velkou měrou ke zvýšení ekonomického blahobytu společnosti.

Školství je výrazně ovlivňováno politicko-ekonomickým a právním uspořádáním každé země. Proto i české školství prošlo bouřlivým vývojem, který byl ovlivněn právě těmito faktory. Posledním klíčovým impulsem byly změny nastalé v listopadu 1989. Došlo ke změnám nejen v oblasti obsahu vzdělávání, ale v důsledku reformy veřejné správy i v celém systému řízení školství. Byla podstatně posílena autonomie všech škol a školských zařízení. Vlivem toho došlo, a stále ještě dochází, i ke změnám v roli ředitelů. Na pedagogické řídicí pracovníky je kladeno stále více úkolů, vzniká tlak na rychlé a také časté změny.

Problematika předškolního vzdělávání je záležitostí velmi citlivou, přinášející mnoho námětů k zamyšlení i problémů k řešení. Za jeden z klíčových faktorů, který podmiňuje a umožňuje zdárné naplnění poslání tohoto stupně výchovně-vzdělávací soustavy, lze považovat právě jeho efektivní řízení. Je zřejmé, že zásadními změnami prošly postupně všechny stupně vzdělávací soustavy českého školství. Na vedoucí pracovníky jsou kladeny vysoké nároky, se kterými se musí ředitelé mateřských škol vyrovnat, a to mnohdy navzdory velmi špatným technickým, ekonomickým, materiálním a prostorovým podmínkám.

Cílem této práce je analyzovat současné problémy při řízení mateřské školy v právním postavení příspěvkové organizace. Jelikož většina mateřských škol získala právní postavení příspěvkové organizace od 1. ledna 2003, je možné považovat více než dvouleté období od jejího zavedení za optimální ke zhodnocení a porovnání nového právního postavení těchto zařízení ve školském systému České republiky.

Téma závěrečné bakalářské práce jsem si zvolil i s ohledem na své pracovní zařazení, praktické zkušenosti a poznatky získané při pravidelném pracovním styku s řediteli mateřských škol.

Práce se zabývá řízením mateřské školy v právním postavení příspěvkové organizace. Pro zjednodušení byl v práci zaveden pojem *mateřská škola s právní subjektivitou*, který bude dále uváděn.

V práci byly stanoveny tyto klíčové problémy:

- hodnocení právní subjektivity z pohledu ředitele mateřské školy,
- důvody zavedení právní subjektivity z pohledu ředitele mateřské školy,
- vliv právní subjektivitou na budování image mateřské školy,
- potřeba dalšího vzdělávání ředitele mateřské školy s právní subjektivitou,
- analýza pracovní náplně ředitele mateřské školy.

S ohledem na rozsah, zaměření a přehlednost je práce dle logiky tématu obsahově rozčleněna. Teoretickou část práce tvoří kapitoly 2, 3, 4. Druhá kapitola je zde věnována historickému vývoji právního postavení institucionálního zajištění předškolního vzdělávání. Ve třetí kapitole je definován pojem právní subjektivity ve vztahu k mateřským školám. Čtvrtá kapitola má za úkol vymezit úlohu, postavení a povinnosti ředitele mateřské školy s právní subjektivitou.

Praktickou část práce tvoří kapitola č. 5. Tato část je zaměřena na zmapování problematiky řízení mateřských škol s právní subjektivitou a vytyčení hlavních problémů. Obsahuje výzkum formou dotazníkového šetření, jeho následnou analýzu a vyhodnocení. Výzkum byl realizován v rámci Libereckého kraje. Vzhledem k rozsahu práce byla analýza situace v řízení mateřské školy v právním postavení příspěvkové organizace prováděna pouze z pohledu řídicího pracovníka předškolního zařízení. Neméně zajímavá a jistě přínosná by byla analýza z pohledu rodičů, resp. zákonných zástupců dítěte, z pohledu zřizovatelů či z pohledu orgánů státní správy ve školství. Užší zaměření bakalářské práce však neumožňuje věnovat se sledované problematice podrobněji.

Závěry práce by mohly být podnětem k zamyšlení nad problematikou řízení mateřských škol v právním postavení příspěvkové organizace. Získané poznatky by mohly napomoci k optimalizaci institucionálního uspořádání předškolních zařízení, ke zvážení výše přímé vyučovací povinnosti ředitelů mateřských škol a v neposlední řadě rovněž k rozvoji odborného vzdělávání v oblasti školského managementu.

2 Sledování historického vývoje právního postavení institucionálního zajištění předškolní výchovy

2.1 Význam vzdělání pro společnost

Jedním z faktorů, který vždy v historii ovlivňoval rozvoj národa a jeho postavení v širším společenství, byla vzdělanost jeho obyvatel. Historický pohled ukazuje, jak se význam vzdělanosti v celkovém společenském dění zvyšuje, jak se jeho chápání mění a obsah rozšiřuje a proměňuje.

Celková podpora vzdělávání musí být vyjádřena i vydělením přiměřených zdrojů. Výdaje na vzdělání jsou bezesporu investicí, která může v budoucnu účinně napomáhat nejen ekonomickému růstu, ale také sociálnímu rozvoji a odstraňování nežádoucích nerovností ve společnosti.

2.2 Školství v českých zemích do roku 1948

Počátky vzdělanosti na území dnešní České republiky jsou spojovány s církevními školami klášterů v 9. a 10. století. Zmínky o prvních světských školách zaznamenáváme již ve 13. století.

Jednoznačně největší školská reforma proběhla v roce 1774 za vlády Marie Terezie, neboť poprvé v našich dějinách zavedla povinnou školní docházku pro děti od 6 do 12 let. Na venkově byly zavedeny triviální školy, v nichž se děti měly učit třem základním dovednostem: psaní, čtení a počítání. Ve městech byly zřizovány školy hlavní, poskytující již širší vědomosti. Upraveno bylo také vyučování na gymnáziích a univerzitách. Nezanedbatelnou roli tehdy sehrál i Josef II., např. vymáháním školní docházky či zesvětštěním školského managementu. Dne 6. prosince 1774 byl vyhlášen Všeobecný školní řád, jenž zavedl systém veřejných škol, které měly poskytovat vzdělání všem. Cílem této reformy bylo zabezpečit dobrý hospodářský rozvoj země a pozitivně zasáhnout myšlení obyvatel. Realizací byl pověřen Ignác Felbiger, který předtím prováděl reformu školství v Prusku.

V roce 1866 byly oba zemské jazyky (český a německý) uznány za rovnocenné. O dva roky později byl pak vydán Zákon o postavení škol k církvi. Tím začíná veškeré vyučování, výchovu a dozor v oblasti školství vykonávat stát svými výkonnými orgány. Církvi bylo ponecháno pouze řízení a organizace vyučování náboženství na školách.

Základní školský zákon vydaný v roce 1869 upravoval elementární školství v Rakousku. Zavedl školu obecnou a měšťanskou, Učitelské ústavy pro vzdělávání učitelů, stanovil osmiletou povinnou školní docházku. V neposlední řadě významně rozšířil obsah vzdělávání. Starý dualismus škol triviálních a hlavních byl tedy nahrazen dualismem škol obecných a měšťanských. Na základě tohoto zákona nastal prudký nárůst škol i počtu učitelů a pro stát se stalo školství finančně náročné. Proto byla v roce 1883 přijata novela zákona, která upravila poměry v povinné školní docházce.

Za zcela unikátní lze považovat skutečnost, že školský zákon z roku 1869 platil v takřka nezměněné podobě až do roku 1948!

2.3 Zakotvení oblasti předškolní výchovy v právních normách do roku 1948

Institucionální předškolní výchova se v českých zemích začíná rozvíjet na přelomu 18. a 19. století. Původní funkce pečovatelských a sociálních opatření jsou postupně doplňovány a obohacovány o prvky výchovného působení. Tyto tendence jsou ve velké míře důsledkem vlivu dění v okolních evropských mocnostech.

Po vzoru Kindergarten zakládaných v Německu vznikají také tzv. dětské zahrádky. První taková vznikla v roce 1864 v Praze a založil ji J. Heinrich. Vůbec první mateřskou školou byla ta, která vznikla v roce 1869 v Praze u sv. Jakuba. Tyto instituce deklarují výchovu jako svou nejpodstatnější roli. Již tehdy v době obrozenecké je požadováno v návrhu školského zákona, aby byly mateřské školy vnímány jako součást povinné školní docházky (autor návrhu K. S. Amerling).

V roce 1872 je přijat Ministerský výnos o mateřských školách a ústavech jim příbuzných, který navazuje na zákon z roku 1869 o povinné školní docházce a povinnosti obcí zřizovat školy. Tento Ministerský výnos vymezuje účel mateřských škol, kterým je podporovat a doplňovat domácí výchovu dětí ve věku, kdy ještě neplní povinnou školní docházku. Mateřské školy mají připravovat děti v oblastech cvičení těla, smyslu i ducha. Prostředkem

k dosažení těchto cílů je „zaměstnání“ na rozvíjení tvořivosti, hry se zpěvem, povídky, básničky, ale i lehké zahradní práce. Naopak zcela vyloučeno je školní vyučování. Zároveň je zakázáno přijímat děti, které jsou mladší čtyř let a naopak starší než šest let věku. Zajímavostí je, že přijímat a vyloučit lze dítě kdykoliv.

Zřizovatelem mateřské školy mohou být nejen místní obce, školní okresy, ale i bezúhonné soukromé osoby, které splňují podmínky tohoto Výnosu (tzn. mají schválení Zemského školního úřadu).

Ministerský výnos o mateřských školách a ústavech jim příbuzných z roku 1872 rozděluje mateřské školy na:

- a) veřejné – zřízené zemí, školním okresem a místními obcemi,
- b) soukromé – zřízené spolky a soukromými osobami.

Tento právní předpis dále umožňuje zřídit mateřskou školu jako samostatnou nebo jako spojenou (s obecnou školou). Dále ukládá, že maximální počet dětí na jednu dospělou osobu může být čtyřicet.

Tento předpis se poměrně zajímavým způsobem vyrovnává i s představou o stavu objektu mateřské školy. Konkrétně místnosti (třídy) mají být světlé, pohodlné, bezpečné a bez schodů. Zároveň se doporučuje u objektu zahrada nebo dvůr se hřištěm. Výjimku lze udělit pouze u soukromých mateřských škol ve větších městech. Podrobně je popsáno potřebné vybavení lavicemi, sedadly, stoly s čárkovanými sítěmi a tělocvičným náradím.

Zřizovatel ručí za vnější úpravu a tzv. správce za pedagogické řízení mateřské školy. V případě spojené mateřské školy s obecnou školou, ručí za pedagogické řízení správce obecné školy.

Velmi přesné a precizně stanovené jsou podmínky pro uchazeče o správcovství (pedagogické řízení) škol. Tento musel splnit tyto předpoklady:

- a) osoba starší 24 let,
- b) bezúhonnost,
- c) vysvědčení o nabyté odbornosti (tuto podmínku mohl odpustit pouze ministr vyučování při prokázání jinak nabyté pedagogické způsobilosti),
- d) minimálně 3 měsíce praxe na jiné mateřské škole.

Učitelkou mohla být pouze osoba, která absolvovala Ústav pro vzdělávání učitelek. Všechny pracovníky školy přijímá zřizovatel školy a je povinen dát toto rozhodnutí na vědomí okresnímu školnímu úřadu ještě před provedením takového úkonu.

Veřejné mateřské školy byly pod dozorem místního školního úřadu, soukromé mateřské školy pak pod dozorem okresního školního úřadu. Dozor nad úrovní pedagogickou a didaktickou měl c.kr.okresní školní inspektor. S dozorem měl pomáhat místní školní výbor, který se skládal z občanů příslušné obce.

Výnos v sobě obsahuje i represivní pasáže, které ustanovují, že pokud se nebudou plnit výše uvedené podmínky, může zemský školní úřad rozhodnout o uzavření zařízení.

Již v této době obsahuje právní norma velmi rozsáhlá ustanovení o podmínkách, jakým způsobem budou vzdělávání pracovníci mateřských škol. Nižší personál tzv. vychovatelky musely absolvovat kurs na Ústavu pro vzdělávání učitelek. Zde své znalosti prokazovaly vykonáním zkoušky v části teoretické a praktické. Tento kurs trval jeden rok, třída se mohla naplnit maximálně 40 studentkami. Studentka musela být ve věkové kohortě 16-30 let, zdravá, bezúhonná, se znalostí aktuálních školních řádů a se vztahem ke zpěvu. Vyučovala se teorie výchovy, dětské hry, mluvnická cvičení, nauka o geometrických tvarech, kreslení, zpěv, tělocvik a praktická cvičení. Tento kurs však mohly nahradit také 3 měsíce praxe na některé mateřské škole s tím, že uchazečky složily na Ústavu vzdělávání učitelek pouze závěrečnou zkoušku.

Určitě velmi zajímavým didaktismem je ustanovení, které ukládá dívkám vyšších tříd obecných a měšťanských škol účastnit se výuky na mateřských školách.

Mimo mateřských škol právně existují také tzv. opatrovny, které mohly přijímat děti, které byly mladší než 3 roky. V těchto zařízeních byly zachovány stejné podmínky jako v mateřských školách. Malé děti zde byly vedeny k čistotě, pořádku a dobrému chování.

Posledním typem zařízení před 134 lety byly jesličky (crèches) a byly určeny pro děti do 3 let věku, o které se nemohou starat rodiče. Jednalo se o sirotky nebo děti ze sociálně velmi slabých rodiny.

V závěru tohoto předpisu je upraveno, jakým způsobem a co má sledovat Okresní školní inspektor na mateřské škole. Měl dohlížet především na úroveň uskutečňovaných her, na jejich přiměřenost a vhodnost věku. Dále na nepřetěžování dětí. Své připomínky mohl uplatnit ihned ústně.

Velmi zajímavým dokumentem z počátku 20.století se jeví návrh školského zákona pro školy mateřské z roku 1908, který prosazoval respektování potřeb dítěte a nutnost zbavit se v práci mateřských škol školských způsobů práce. Bohužel tento návrh zákona nebyl schválen. V platnosti tak nadále zůstává Ministerský výnos o mateřských školách a ústavech jim příbuzných z roku 1872, který navázal na zákon z roku 1869 o povinné školní docházce a povinnosti obcí zřizovat školy.

Další přirozený rozvoj časově i obsahově potlačily obě světové války. V době mezi dvěma světovými válkami nedošlo v oblasti institucionální předškolní výchovy k významným změnám ani posunům v oblasti legislativního zakotvení. Je až s podivem, že shora uváděné právní normy byly platné více než 70 let.

2.4 Zakotvení oblasti předškolní výchovy v právních normách v letech 1948-1989

Období po druhé světové válce je charakteristické rozdělením Evropy na dva ideologické tábory. Nástup této nové ideologie k moci přinesl v oblasti školství další právní normu, kterou byl zákon č. 95/1948 Sb., o základní úpravě jednotného školství. Školy, a to včetně mateřských, mají podle tohoto zákona „pečovat o všestranný rozumový, citový, mravní a tělesný rozvoj žactva. Vzdělávají mládež v duchu pokrokových národních tradic a ideálů humanity, vychovávají k samostatnému myšlení, cílevědomému jednání, činnorodé práci i družné spolupráci a probouzejí v mládeži touhu po sebevzdělávání a pokroku.“¹

Mateřská škola je v této právní normě zmiňována pouze okrajově. Tuto má navštěvovat mládež ve věku od tří do šesti let. Již pojem mládež je velmi zavádějící. Mateřská škola poskytuje výchovnou, zdravotní a sociální ochranu. Lze ji zřídit v obci nebo závodě tam, kde do ní bude docházet minimálně 20 dětí. A naopak ji lze zrušit, klesne-li počet dětí pod patnáct. V jedné třídě může být pak maximálně třicet dětí. Vlastní proces zřízení nebo zrušení mateřské školy může vykonat pouze zemský školní úřad, který stanoví také obvod mateřské školy.

Do mateřské školy se mohou přijímat děti duševně a tělesně zdravé, které zpravidla bydlí v jejím obvodu. Vláda následně vládním nařízením stanovila, za jakých podmínek je docházka do mateřské školy povinná od pěti let věku. Zákon zdůrazňuje, že docházka dětí na těchto školách je bezplatná. Ministerstvo školství a osvěty a Ministerstvo zdravotnictví, sociální péče a výživy určilo způsob stravování dětí v mateřských školách.

Velmi zajímavou zákonnou možností je, že v případě, kdy je mateřská škola schopná kromě dětí, které se přihlásily, přijmout i VŠECHNY děti pětileté a starší ze svého vymezeného obvodu, může zemský školní úřad na návrh okresního školního úřadu prohlásit docházku dětí do mateřské školy za povinnou v příslušném obvodě.

¹ Zákon č.95/1946 Sb., o základní úpravě jednotného školství.

Jesle a útulky pro předškolní děti přešly v oblasti pedagogické do jednotné správy pod mateřské školy.

Podrobnějším a zpřesňujícím právním předpisem bylo Vládní nařízení č.195/1948 Sb., kterým se prováděla ustanovení výše uvedeného zákona č. 95/1948 Sb., v oblasti mateřských škol. Tato norma kladla důraz na budování mateřských škol podle hospodářských možností a stejnoměrného uspokojování požadavků občanů na území celého státu. Zpřesňuje vymezení obvodu mateřské školy. Ten je stanoven tak, aby jej tvořilo území jedné obce nebo její části, s přihlédnutím k snadné a bezpečné docházce dětí do této školy. Oficiálně novým prvkem bylo zřízení mateřských škol s nepřetržitou celodenní péčí v délce deseti hodin. Tento způsob byl zvolen v případě, kdy rodiče byli zaměstnání celý den nebo byla cesta do školy neschůdná a obtížná. Ředitel školy musel provozní dobu stanovit tak, aby vyhovovala všem pracujícím matkám. Další podmínkou k zavedení celodenní péče byla schopnost poskytnout dětem stravování a místo pro spánek.

Předpis upravuje také skutečnosti, za kterých může okresní, resp. krajský školní úřad mateřskou školu zrušit. Mateřskou školu lze zrušit tehdy, když počet dětí klesne pod 15, třídy přestanou vyhovovat technickým, zdravotním nebo bezpečnostním normám. Vzhledem k počtu dětí mohly být také dva obvody sloučeny.

O přijímání dětí již rozhoduje pouze ředitel. Podle tohoto nařízení se mají děti přihlásit samy, což je v praxi jen těžko realizovatelné. V případě, že počet přihlášených dětí převyšuje možnou kapacitu mateřské školy, mají přednost v přijetí děti, které to potřebují ze zdravotních a sociálních důvodů, o které matka nepečuje, dále pak děti zaměstnaných matek a děti ze zdravotně nebo mravně nevyhovujícího prostředí. Pro kvalitní rozhodnutí si ředitel vyžádá posudek okresního národního výboru, ústavu národního zdraví nebo okresní péče o mládež.

Nový školský zákon č. 31/1953 Sb., o školské soustavě a vzdělávání učitelů, konstatuje, že mateřská škola poskytuje péči dětem od tří let věku. Zajišťuje nejen předškolní výchovnou péči, ale i zdravotní a sociální ochranu. Zdůrazňuje, že tyto školy jsou určeny především pro děti zaměstnaných rodičů a docházka do nich je bezplatná.

Posun nastává i v oblasti vzdělávání učitelek mateřských škol, kdy pro jejich vzdělávání jsou zřízeny tříleté pedagogické školy. Všechny mateřské školy musely být tehdy zřízeny podle tzv. Státního plánu rozvoje národního hospodářství Československé socialistické republiky a ve smyslu Základní směrnice o zřizování škol a tříd, o organizaci škol a jejich správě. V roce 1953 byly také přijaté Prozatímní osnovy pro mateřské školy, které jsou ve skutečnosti první závaznou směrnici pro práci všech mateřských škol.

Ani tento školský zákon však nebyl účinný příliš dlouho, neboť socialistickou ideologii bylo nutné co nejvíce posílit, a to i formou zákonných předpisů. Proto Fierlingerova vláda přijala zákon č. 186/1960 Sb., o soustavě výchovy a vzdělávání. Jak se uvádí v tomto právním předpisu: „Budování vyspělé socialistické společnosti a přechod ke komunismu vyžaduje všestranně rozvinutého a vzdělaného člověka. Jeho výchova je věcí celé společnosti a uskutečňuje se pod vedením Komunistické strany Československa. Děti a mládež je nutné vychovávat v duchu vědeckého světového názoru, marxismu-leninismu a jako nadšené budovatele komunismu.“ Zdůrazňuje, že komunistická výchova vyžaduje jednotné působení školy a rodiny. Je čestnou povinností rodičů vychovávat své děti ve shodě se školou v uvědomělé občany socialistické republiky. V zákoně je poprvé zdůrazněno, že stále významnější úloha ve výchově a vzdělávání připadá společenským organizacím, zejména Československému svazu mládeže, Revolučnímu odborovému hnutí a Československému svazu tělesné výchovy.

Školy a výchovná zařízení tvoří jednotnou školskou soustavu, na jejímž počátku stojí jesle a mateřská škola. Cílem mateřských škol má být příprava dětí k základnímu vzdělávání. Tato možnost má umožnit ženám aktivní účast ve veřejném životě a na společenské práci, aby mohly rozvinout své schopnosti a zájmy.

V jeslích bylo pečováno o děti do tří let věku, v mateřských školách pak do šesti let věku. Jesle byly v díci Ministerstva zdravotnictví a mateřské školy v díci Ministerstva školství a kultury. Podmínky pro fungování těchto zařízení měly vytvářet Národní výbory. Na nákladech na provoz mateřských škol se mohly částečně podílet též jiné socialistické organizace. Přednost při přijímání měly děti pětileté. Do zákona se vrátila možnost prohlásit docházku do mateřské školy za povinnou, a to již od tří let. Skutečností však bylo, že v době účinnosti zákona vzhledem k demografickému vývoji (především v sedmdesátých letech) bylo umístění dítěte do mateřské školy velmi obtížné. Proto Národní výbory podmiňovaly přijetí dítěte nejrůznějšími více či méně přijatelnými podmínkami (členství v Komunistické straně Československa, brigády, akce Z, apod.).

Velmi zajímavým způsobem se zákon vyrovnával s oblastí řízení školství, kdy veškeré řídicí a kontrolní mechanismy svěřil do rukou Národnímu výboru, v jehož obvodu se škola nacházela. Představitelé Národního výboru tak pečovali i o stálý odborný a politický růst učitelů. Ministerstvo školství a kultury pak vydávalo učební plány a osnovy, zkušební řády škol a schvalovalo učebnice.

Definitivní právní tečku znamenal tento předpis pro soukromé vyučování, neboť zrušil nařízení č. 309/1850 Sb., o soukromém vyučování.

Zákon č. 76/1978 Sb., o školských zařízeních, zahrnoval i právní úpravu v oblasti předškolních zařízení a ukládal mateřským školám, aby navazovaly na výchovu dítěte v rodině a v jeslích. Zároveň měly připravit dítě na vstup do základní školy. Přednostní právo přijetí měly děti, které dosáhly věku nejméně pěti let. Pro děti, které nemohly pravidelně docházet do mateřské školy a dosáhly věku šesti let, se při mateřských školách zřizovaly ve druhém pololetí ve školním roce, jenž předcházel zahájení povinné školní docházky, tzv. přípravná oddělení. U smyslově postižených dětí byla docházka do mateřské školy povinná od dovršení pátého roku věku.

Následný školský zákon je již drtivě většině pracovníků působících v oblasti školství známý, neboť se jedná o zákon č. 29/1984 Sb., o soustavě základních a středních škol. Jak je již z názvu zákona patrné, poprvé není oblast předškolní výchovy a systém mateřských škol zmíněn v žádném ustanovení. Jediným vodítkem se tak kromě zákona č. 76/1978 Sb., o školských zařízeních, stávají vyhlášky. Takovou vyhláškou byla vyhláška Ministerstva školství České socialistické republiky č. 87/1980 Sb., o mateřských školách, společných zařízeních jeslích a mateřské školy a dětských útlucích. Podle této vyhlášky bylo možné zřídit mateřské školy s celodenní péčí nebo jako internátní zařízení. Mateřská škola mohla mít maximálně 4 třídy. Bylo možné spojit mateřskou školu a jesle, pak se jednalo o tzv. společné zařízení. Pro děti s mentálním postižením bylo možné zřídit zvláštní mateřské školy. Další speciální mateřské školy bylo možné zřídit pro děti s tělesným handicapem. Mateřskou školu bylo možné zřizovat minimálně při 20 dětech a docházet do ní mohly děti od tří do šesti let, kde byly zřízeny jesle od dvou do šesti let. Přijetí do zařízení bylo poprvé organizováno formou zápisu. Vznikají první logopedické třídy, v nichž působí pracovníci s logopedickou kvalifikací. Zřizovatelem mateřských škol je příslušný národní výbor.

Prvním zákonem, který velmi přesně upravoval možnosti a pozice příslušných orgánů na úseku školství, byl zákon č. 77/1978 Sb., o státní správě ve školství. Z pohledu této práce je zajímavá definice postavení ředitele školy jako člověka, který zodpovídá za ideovou, pedagogickou a odbornou úroveň a výsledky práce školy, vytváří podmínky pro práci všech pracovníků, řídí a kontroluje práci všech pracovníků i žáků.

2.5 Zakotvení oblasti předškolní výchovy v právních normách po roce 1989

Demokratické změny, které proběhly v naší zemi v listopadu 1989, se samozřejmě promítly i do oblasti školství. Tyto změny byly velmi zásadní, rychlé a vyžadovaly plné nasazení všech vedoucích pracovníků ve školství a logicky i v oblasti předškolní výchovy. Hustota sítě mateřských škol klesá asi o 22%. V souvislosti se změnou politických poměrů dochází k rozsáhlým personálním změnám na řídicích pozicích ředitelů škol „Důležitou roli v řízení školských institucí sehrála v letech 1990-1992 rozsáhlá obměna řídicích pracovníků na všech stupních řízení. Řídící personál školských organizací byl vyměněn prakticky úplně, ve školách se obměnilo 75-90% vedoucích pracovníků“.²

Na konci roku 1990 byl přijat zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, který nahradil zákon č. 77/1978 Sb., o státní správě ve školství. S jeho pomocí dochází k výraznému posílení autonomie škol a decentralizaci. Důkazem pro toto tvrzení je zákonná možnost zřizovatele, aby zřídil mateřskou školu v právní formě, která znamená právní subjektivitu. Zároveň jsou podstatně posíleny možnosti a pravomoci ředitelů škol. Ustanovení zákona upravují práva a povinnosti ředitele ve vztahu k předškolnímu zařízení. Ze zákona č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, uvádím základní povinnosti ředitele mateřské školy, který musí řídit předškolní zařízení, a pokud se jedná o právnickou osobu, plní povinnosti vedoucího organizace a jmenuje a odvolává své zástupce. Ředitel je zodpovědný za plnění učebních plánů a učebních osnov, za odbornou a pedagogickou úroveň výchovně vzdělávací práce předškolního zařízení a za efektivní využívání svěřených hospodářských prostředků. Vyhláška č.35/1992 Sb., o mateřských školách, upravila organizaci provozu, přijímání a docházku dětí do mateřských škol. Ředitel po dohodě se zřizovatelem stanovuje počet tříd, přičemž třídy naplňuje maximálně 20 dětmi. Zároveň stanovuje podmínky, za kterých lze přijmout dítě už od dvou let.

Za velmi podstatnou vývojovou záležitost, z pohledu autonomie resortu školství, je vznik odvětvového regionálního školství, tj. zřízení školských úřadů ve všech okresních městech. Odvětvové řízení právně zakotvil právě výše uvedený zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství. V této době zřizují zřizovatelé první školy jako samostatné právní subjekty. Tento trend začíná u středních škol a s postupem času sestupuje na nižší články českého školství. V roce 2000 byla zahájena reforma veřejné správy, která vrcholí zánikem

² Slavíková, L., Karabec, S., Murden, B., aj. Ředitel školy – leader a manažer Praha: b.n., 2003. ISBN 80-239-2209-2.

resortního řízení a zánikem okresních úřadů. Poté byly kompetence rozděleny na nově vzniklé krajské úřady, zřizovatele a školy jako právní subjekty.

Poslední zákonnou normou, o které se chci zmínit a která přímo ovlivnila fungování mateřských škol, byl zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. Tato určitě potřebná a objemná právní norma (Česká republika byla poslední postkomunistickou zemí ve střední Evropě, která měla školský zákon ještě z doby komunistické vlády) přinesla opět sloučení čistě školských norem s oblastmi státní správy a samosprávy ve školství. Některá ustanovení nabývají účinnost až v průběhu roku 2005, resp. 2006. Zákon definuje systém vzdělávacích programů, právní postavení škol, způsob hospodaření atd. Nově zákon zařazuje pod pojem škola i školu mateřskou. Oblast předškolní výchovy se dle tohoto zákona organizuje pro děti ve věku zpravidla od tří do šesti let. Ředitel rozhoduje o přijetí dítěte s tím, že přednostně se přijímají děti v posledním roce před zahájením povinné školní docházky. Pro tyto děti také MUSÍ obec, kde má dítě trvalé bydliště, zajistit docházku, což je novinka stanovená tímto zákonným předpisem. Zákon dále vyjmenovává podmínky, za kterých lze dítě vyloučit.

Prováděcím předpisem je vyhláška Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy č.14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání. Tato vyhláška stanovuje, že v jedné třídě může být minimálně 13 dětí a maximálně 24 dětí. Na jednoho pedagogického pracovníka může připadat maximálně 20 dětí. Stanovuje zároveň způsob výpočtu výše úplaty za vzdělávání.

2.6 Národní program rozvoje vzdělávání v České republice a Národní zpráva o stavu předškolní výchovy, vzdělávání a péče o děti předškolního věku v České republice

Při definování postavení, funkcí a úkolů předškolního vzdělávání v České republice nelze pominout dva důležité dokumenty, kterými jsou Národní zpráva o stavu předškolní výchovy, vzdělávání a péče o děti předškolního věku v České republice a Národní program rozvoje vzdělávání v České republice, tzv. Bílá kniha.

Národní zprávu o stavu předškolní výchovy, vzdělání a péče o děti předškolního věku v České republice vydalo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy v roce 2000. Tento dokument svými závěry ovlivnil závěry výše uvedeného dokumentu, tj. Bílou knihu. Předškolní vzdělávání definuje jako počáteční vzdělávací stupeň s jasně specifikovaným posláním. Podporuje maximální dostupnost a otevřenost systému. Doporučuje ponechat

únosnou finanční spoluúčasť rodičů a zároveň podporovat sociální úlevy. Podporuje vznik rámcových programů a tvorbu vlastních, které vzniknou na základě potřeb konkrétní mateřské školy a podpoří tak vlastní autonomii.

Tzv. Bílá kniha byla schválena vládou České republiky v únoru 2001. Časovým horizontem se stal rok 2005, v některých částech až rok 2010. Jak uvádí Národní program rozvoje vzdělávání v České republice v části Předškolní výchova jsou definována mj. tato doporučení, která považují za velmi důležitá:

- Zajistit každému dítěti předškolního věku zákonný nárok na předškolní vzdělávání a na reálnou možnost je naplnit.
- Zakotvit předškolní vzdělávání jako integrální součást vzdělávacího systému.
- Obcím zákonem stanovit povinnost zajistit předškolní vzdělávání pro všechny děti daného věku, jejichž rodiče o to požádají.
- Využít pokles předškolní populace k zajištění všeobecné dostupnosti předškolního vzdělávání bez jakéhokoli omezení.
- Vypracovat rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání a v něm nově formulovat cíle, obsah a předpokládané výsledky. Zároveň stanovit podmínky, za nichž může být předškolní vzdělávání uskutečňováno. Zabezpečit aplikaci rámcového programu podle konkrétních podmínek škol a dětí – školní kurikula.
- Vzhledem k potřebě zvládat širší spektrum odborných, speciálně pedagogických i sociálních znalostí a dovedností pedagogů v předškolním vzdělávání zajistit jejich vysokoškolské vzdělávání na úrovni bakalářského studia. Toto opatření chápat i jako snahu o zvýšení jejich sociálního a profesního statusu.

2.7 Shrnutí

Z výše uvedeného v této kapitole vyplývá, že mateřské školy vznikly jednoznačně jako instituce sociálně-pečovateľské. Teprve po roce 1869 lze hovořit o veřejné předškolní výchově. V období po první světové válce a později lze chápat mateřské školy jako sociální instituce, které řešily situaci zaměstnaných matek. Postupně se význam přiklonil i na stranu výchovy a vzdělávání. Období socialismu vneslo do výchovy kolektivní přístup, pro který byl typický velmi vysoký počet dětí, organizace stereotypních činností a povinná přítomnost na

všech ideologických akcích. V té době navštěvovalo mateřské školy až 96 % dětí od tří do šesti let. Dnešní liberalistický přístup přinesl volnost všem, kteří se předškolní výchovy jakýmkoli způsobem účastní. Vzniklo a zaniklo resortní řízení, alternativní programy. Vznikly instituce financované ze soukromé sféry i církevních kruhů. Vzniklo konkurenční prostředí, tím se logicky rozšířila nabídka, zvýšil se standard.

3 Právní subjektivita mateřských škol

3.1 Definice právní subjektivity mateřských škol

Právní subjektivitu lze definovat, jako způsobilost vystupovat v právních vztazích vlastním jménem a nést majetkovou odpovědnost z těchto vztahů vznikajících. Je to legislativní uznání práva škol samostatně rozhodovat, ale zároveň v rozsahu vymezeném zřizovatelem ve zřizovací listině. V právních vztazích se musí řídit obecně závaznými právními předpisy. Mateřská škola s právním postavením příspěvkové organizace neodpovídá pouze za dodržování vzdělávacího programu, ale i za efektivní využívání finančních prostředků včetně mzdových, za personální agendu a další.

Právní subjektivita školy neznamena oddělení školy od zřizovatele, ale vznik nových, kvalitativně odlišných vztahů.

Zcela zásadní význam v problematice právní subjektivity u mateřských škol měl zákon č. 284/2002 Sb., kterým se měnil zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů. Ten uložil zřizovatelům předškolních zařízení, které nemají právní postavení příspěvkové organizace (jsou zřízeny jako organizační složky), zajistit změnu právní formy v souladu se zákonem, tj. na příspěvkovou organizaci, a to nejpozději od 1. ledna 2003. Dovožuji, že hlavním důvodem pro přijetí takového právního předpisu byla skutečnost, že k 31. prosinci 2002 končily svou činnost okresní úřady, které po zrušení školských úřadů převzaly vůči školám, předškolním zařízením a školským zařízením bez právní subjektivity pracovní právní odpovědnost zaměstnavatele.

3.2 Nabývání právní subjektivity škol z historického pohledu

V naší republice plnily školy výlučně výchovně-vzdělávací funkci, „zatímco otázky hospodářské, finanční, pracovněprávní a správní povahy za ně v převážné míře řídily státní orgány“.³ Cesta k právní subjektivitě se všem školám otevírá až po roce 1989 a postavení škol a především nároky na práci ředitele škol doznaly výrazných změn.

Jak uvádí dále Karel Nový, „situace týkající se právní subjektivity škol a jejího faktického vzniku byla právně velmi nejasná“.³ V květnu 1990 byla přijata novela školského zákona č. 171/1990 Sb., který obligatorně stanovil plošné nabývání právní subjektivity u základních škol postupně do 31.12.1994. Odpor zřizovatelů byl však tak silný, že dokázal zlomit i zákon a povinný nástup právní subjektivity oddálil na neurčito. Závěrem roku 1994 byla přijata právní úprava počítající do budoucna pouze s přechodem dobrovolným. Tato úprava také nevymezovala typy škol, které do právní subjektivity mohou přejít. V praxi to znamenalo otevření možnosti i pro mateřské školy. Od 1. ledna 1994 bylo zřízeno svými zřizovateli v právní formě příspěvkové organizace prvních čtrnáct mateřských škol. Jednalo se o mateřské školy z Břeclavska. Další této možnosti využily až v roce 1996 a byly to některé mateřské školy ve větších městech, popř. mateřské školy, kde takové řešení situace doporučoval příslušný školský úřad (např.: Pardubicko). V tomto období se zřizovatelé škol, kteří chtěli změnit právní formu, museli rozhodnout, zda škola bude rozpočtovou nebo příspěvkovou organizací. (Rozpočtová organizace hospodaří pouze s rozpočtovými prostředky stanovenými zřizovatelem. Příspěvková organizace hospodaří s finančními prostředky získanými vlastními aktivitami, a dále s těmi, které získala od zřizovatele – tzv. příspěvkem.)

3.3 Hlavní změny vyplývající z přechodu do právní subjektivity

Při přechodu do právní subjektivity se mění řada právních vztahů a do té doby zaběhnutých pravidel. Právní subjektivita přináší:

- „větší samostatnost při rozhodování o finančních a rozpočtových záležitostech,
- hospodaření s majetkem v rozsahu, který vymezení zřizovatel zřizovací listinou,
- samostatné rozhodování v pracovněprávních záležitostech,

³ Nový, K. Právní rádce pro ředitele škol. Praha: Prospektum, 1997, s. 9. ISBN 80-7175-023-9.

- rozvoj doplňkové činnosti a nakládání s hospodářským výsledkem,
- vznik samostatné účetní jednotky.

Harmonogram postupných kroků pro přechod škol do právní subjektivity:

- Interní jednání zřizovatele ve věci změny právního postavení škol a organizace sítě (slučování) škol, předškolních zařízení a školských zařízení.
- Zrušení organizačních složek a zřízení příspěvkových organizací orgány zřizovatele.
- Podání žádosti o změnu zařazení do sítě škol na krajský úřad, včetně souhlasu se zrušením organizační složky, zřízení příspěvkové organizace.
- Žádost zřizovatele o vydání souhlasu se jmenováním ředitele nově vzniklé příspěvkové organizace, případně odvolání ředitelů rušených organizačních složek.
- Vydání souhlasu krajského úřadu se jmenováním ředitele školy.
- Zřizovatel jmenuje a stanoví plat ředitele k datu vzniku příspěvkové organizace. “)⁴

Možnosti dosažení právní subjektivity v rámci jednoho zřizovatele – jednotlivé varianty:

- a) „Sloučení jedné či více organizačních složek do již existující příspěvkové organizace.
– Jedná se o změnu jedné příspěvkové organizace, do níž se slučují původní organizační složky. Příspěvková organizace existuje dále a přebírá veškerá práva a závazky vztahující se ke školám, předškolním zařízením či školským zařízením – organizačním složkám, které byly rozhodnutím zřizovatele zrušeny.
- b) Vznik nové příspěvkové organizace z jedné organizační složky. – Zřizovatel zřídí novou příspěvkovou organizace, kde se postupovalo podle § 27 a následujících zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Rozhodnutí o zřízení nové příspěvkové organizace muselo obsahovat ustanovení, že nová organizace přebírá veškerá práva a povinnosti vztahující se ke konkrétní dosud existující škole, předškolnímu zařízení a školskému zařízení existujícímu v právním postavením organizační složky, které musí být na základě rozhodnutí statutárního orgánu zřizovatele zrušeno.

⁴ *Metodická pomoc školám, předškolním zařízením a školským zařízením zřizovaných obcí při přechodu na právní subjektivitu č.j. 23 620/2002-60.* Praha: Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, 2002.

c) Vznik jedné příspěvkové organizace z více organizačních složek, de facto se jedná o souběžné splnutí více organizačních složek do jedné nově zřízené příspěvkové organizace. – Zřizovatel zřídí novou příspěvkovou organizaci ve smyslu bodu b) s tím, že statutární orgán zřizovatele rozhodne o zrušení více organizačních složek, které do nové příspěvkové organizace splynou. V rozhodnutí o zřízení nové příspěvkové organizace muselo být výslovně uvedeno, že nová příspěvková organizace přebírá veškerá práva a povinnosti vztahující se ke školám, předškolním zařízením či školským zařízením dosud existujícím v právním postavení organizační složky, která má být na základě rozhodnutí statutárního orgánu zřizovatele zrušena.“⁵)

3.4 Postup školy při získání právní subjektivity

V době, kdy bylo jednoznačné, že mateřské školy získají právní subjektivitu, bylo na ředitele kladeno nesmírně mnoho jednotlivých faktických úkolů. Zároveň byl v mnoha případech pod tlakem personálním, a to ve variantě, kdy zřizovatel rozhodl o sloučení, popř. vyhlásil s přechodem na právní subjektivitu konkurzní řízení. Rád bych uvedl alespoň některé z úkonů nutných pro zahájení činnosti příspěvkové organizace. Je třeba:

- „Provést podrobné inventarizace za účelem vymezení majetku ve zřizovací listině, který svěří zřizovatel novému subjektu.
- Zřídit bankovní účet.
- Provést registraci u finančního úřadu.
- Projednat přechod v oblasti pojištění, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany. Ředitel zajistí podle možností a kompetencí svěřených zřizovatelem pojištění majetku a žáků.
- Provést registraci u zdravotních pojišťoven a okresní správy sociálního zabezpečení.
- Uzavřít smlouvu s pojišťovnou o zákonném pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání.
- Uzavřít hospodářské smlouvy na dodávky energií a služeb.
- Uzavřít smlouvy za další oblasti, které spravoval zřizovatel nebo referát školství okresního úřadu.

⁵ Dokumentace pro zástupce obcí a ředitele škol, předškolních a školských zařízení pro přechod na právní subjektivitu. Liberec, 2002. 21 s. + příl. Odbor školství a mládeže Krajského úřadu Libereckého kraje ve spolupráci s referáty školství Okresního úřadu Česká Lípa, Jablonec nad Nisou, Liberec a Semily.

- Získat živnostenské listy pro provozování doplňkové činnosti.
- Projednat se zřizovatelem rozpočet na zajištění provozu školy, předškolního zařízení nebo školského zařízení a správy majetku, který bude organizaci svěřen zřizovací listinou. Vzhledem ke specifikám školství bylo doporučeno uzavřít smlouvu s organizací, která má zkušenosti se zpracováním v této oblasti.
- Projednat se zřizovatelem nový způsob vedení účetnictví, výkaznictví a evidence a jeho zabezpečení v nově zřízené příspěvkové organizaci.
- Uzavřít smlouvu o poskytování závodní preventivní péče.
- Ředitel školy musí informovat příslušný odborový orgán o převodu práv a povinností z pracovněprávních vztahů k jinému zaměstnavateli.
- Ředitel zpracuje pracovní náplně u těch pracovníků, u nichž došlo ke změně.
- Ředitel školy, předškolního zařízení či školského zařízení jmenuje svého zástupce a vedoucí odloučených pracovišť.
- Ředitel nechá zhotovit razítka organizace a musí zřídit vlastní účet fondu sociálních a kulturních potřeb.
- Ředitel projedná s příslušným odborovým orgánem změnu kolektivní smlouvy.
- Ředitel zpracuje změnu školního řádu a vnitřního platového předpisu.
- Ředitel je povinen organizovat předepsaná školení, vést dokumentaci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, civilní a požární ochrany.
- Ve spolupráci se zřizovatelem požádá Český statistický úřad o přidělení identifikačního čísla subjektu.
- Zřizovatel podá žádost na obchodní soud o zápis organizace do Obchodního rejstříku.“⁶

Lze konstatovat, že právním subjektem se škola stává rozhodnutím zřizovatele (např. usnesením zastupitelstva) a následným schválením zřizovací listiny, kde je uvedena i příslušná právní forma školy. Toto musí provést nejvyšší statutární orgán zřizovatele. Ke dni zřízení školy jako samostatného právního subjektu dochází zpravidla k delimitaci hmotného a nehmotného majetku. Toto vyrovnání se provádí tzv. delimitačním protokolem, který měl v mnoha případech formu smlouvy o bezplatném převodu majetku, a to z toho důvodu, aby právní subjektivita škol měla smysl a ředitel jako statutární orgán samostatné organizace mohl

⁶ *Dokumentace pro zástupce obcí a ředitele škol, předškolních a školských zařízení pro přechod na právní subjektivitu.* Liberec, 2002. 21 s. + příl. Odbor školství a mládeže Krajského úřadu Libereckého kraje ve spolupráci s referáty školství Okresního úřadu Česká Lípa, Jablonec nad Nisou, Liberec a Semily.

hospodařit s movitým a nemovitým majetkem. Je přirozené, že řešení situace bylo závislé na přístupu jednotlivých zřizovatelů.

Jelikož zřizovací listina je základní dokument příspěvkové organizace, tj. organizace s právní subjektivitou, uvedeme několik základních údajů, které musí zřizovací listina obsahovat:

- „identifikaci zřizovatele,
- název a sídlo příspěvkové organizace,
- vymezení účelu a předmětu činnosti,
- statutární orgán organizace,
- vymezení majetku,
- vymezení majetkových práv,
- doplňkovou činnost,
- vymezení doby zřízení.“⁷

4 Ředitel mateřské školy v právním postavení příspěvkové organizace

4.1 Kdo se může stát ředitelem mateřské školy

Resort školství v minulosti jako jeden z prvních stanovil pro výkon některých funkcí konkrétní předpoklady. Zaměstnanci veřejných mateřských škol byli vždy státními zaměstnanci.

Právní zakotvení dané problematiky upravuje zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Obecně definuje, že pedagogickým pracovníkem může být ten, kdo:

- je plně způsobilý k právním úkonům,
- má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost,
- je bezúhonný,
- je zdravotně způsobilý,
- prokázal znalost českého jazyka.

⁷ Zákon č.250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, v platném znění

Podle stejného zákona musí získat učitel mateřské školy jednu z níže uvedených odborných kvalifikací:

- vysokoškolské vzdělání získané studiem v akreditovaném studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřených na pedagogiku předškolního věku,
- vyšší odborné vzdělání získané ukončením akreditovaného vzdělávacího programu vyšší odborné školy v oboru vzdělání zaměřeném na přípravu učitelů předškolního vzdělávání,
- střední vzdělání s maturitní zkouškou získané ukončením vzdělávacího programu středního vzdělávání v oboru vzdělání zaměřeném na přípravu učitelů předškolního vzdělávání,
- vysokoškolské vzdělání získané studiem v akreditovaném studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřených na speciální pedagogiku.

Ředitelům mateřských škol pak navíc zákon ukládá získání praxe spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti v délce tří roků. Stanovuje jim rovněž povinnost doplnit si své znalosti studiem v oblasti řízení školství, a to, „absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, popř. absolvováním studia vysokoškolského studia v akreditovaném studijním programu školský management, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřeném na organizaci a řízení školství.“⁸ Tyto podmínky se týkají pouze škol zřízených ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí.

4.2 Role ředitele mateřské školy

Právní subjektivita v oblasti řízení školy není pouze ekonomicko-právní záležitostí, ale spočívá i v dobrém a účinném řízení školy jako organizace.

Přechod do právní subjektivity klade nejvíce nároků především na osobu ředitele. Proto se budeme dále věnovat právě roli a úloze ředitele. Ten musí na počátku zvládnout především:

- Základní orientaci v právních normách, jež upravují činnost školy.
- Uvědomit si, že kromě řešení výchovného a vzdělávacího procesu a pedagogicko-didaktického působení nese odpovědnost za provozní a technické podmínky.
- Zajistit si informace o personálních a mzdových podmínkách.

⁸ § 5 odst.2 a 3 Zákona č.563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

Jak uvádí Nový ve své publikaci „Právní rádce pro ředitele škol“, přísluší řediteli školy s právní subjektivitou úkoly ve dvou liniích. V oblasti pedagogické plní výchovně vzdělávací úkoly, vyplývající z obecně závazných předpisů. Ředitel dále vystupuje jako statutární orgán. Řeší záležitosti ekonomické, personální, obchodní, pracovněprávní, občanskoprávní, finanční, správní atd.

Ředitel mateřské školy s právní subjektivitou je tedy statutárním orgánem organizace a za své jednání jako vedoucí organizace nese zodpovědnost. Jak uvádí Zuzana Bečvářová v knize „Současná mateřská škola a její řízení“, lze odpovědnost rozdělit do následujících šesti oblastí:

a) Pracovněprávní vztahy

- nese odpovědnost za: pracovní poměry, pracovní dobu, nástup na dovolenou, platové zařazení atd.

b) Finančněprávní vztahy

- projednává se zřizovatelem rozpočet na provoz školy,
- projednává s dotčenými orgány státní správy rozpočet na přímé náklady,
- rozhoduje o kalkulaci cen v hospodářské činnosti,
- zajišťuje vedení účetnictví,
- nese odpovědnost za daňové odvody, odvody sociálního, zdravotního a nemocenského pojištění a příspěvku na nezaměstnanost,
- hospodaří s fondy organizace.

c) Obchodnězávazkové vztahy

- uzavírá potřebné smlouvy podle obchodního, resp. občanského zákoníku,
- nese odpovědnost za uzavírání kupních smluv, smluv o dílo, nájemní smlouvy, smlouvy o výpůjčce, smlouvy o koupi, nájmu věci, smlouvy o kontrolní činnosti atd.

d) Výchovně-vzdělávací povinnosti

- zajišťuje dodržování učebních plánů a dosahování vzdělávacích cílů,
- je povinen vést, motivovat a koordinovat celý pedagogický sbor
- naplňuje koncepci, plánované záměry a cíle rámcového vzdělávacího programu i vlastního školního vzdělávacího programu

- je zodpovědný za odbornou úroveň vzdělávací práce školy a její plnění a zároveň vytváří podmínky pro další vzdělávání a profesní růst pracovníků,
- je zodpovědný za vedení povinné dokumentace školy,
- vykonává přímou vyučovací povinnost ve smyslu Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků.

e) Externí vztahy

- zajišťuje styk s nadřízenými složkami a dalšími odborníky,
- zajišťuje informovanost rodičovské veřejnosti,
- zajišťuje prezentaci školy na veřejnosti.

f) Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana a civilní ochrana

- odpovídá za plnění všech úkolů v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany a civilní ochrany.

Ani do jedné z výše uvedených oblastí nelze zařadit zpracování významného ročního dokumentu, ve kterém by se měla odrazit práce školy za celý školní rok, tj. výroční zprávy školy za příslušný školní rok. Úroveň a kvalita této zprávy prokazuje a prezentuje práci školy pro široký okruh nejen odborné veřejnosti.

Jen stěží můžeme o některé z výše uvedených oblastí říci, že je důležitější než ta druhá. Špatným plněním nebo neplněním úkolů vyplývajících z těchto činností může dojít k ohrožení chodu školy.

Oblast řízení se prolíná všemi uvedenými oblastmi odpovědnosti ředitele mateřské školy. Pro dobré fungování organizace je nutné, aby ředitel vedl, motivoval a koordinoval celý kolektiv zaměstnanců. Každý kolektiv je jiný a je třeba vnímat, že se jedná o živý organismus.

4.3 Zákonné pravomoci ředitele mateřské školy

Ředitelům mateřských škol bez ohledu na zřizovatele jsou přiznány podle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, tyto zákonné pravomoci:

- rozhoduje o všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání,
- je odpovědný za to, že mateřská škola poskytuje vzdělávání v souladu se školským zákonem, rámcovým i školním vzdělávacím programem,
- je odpovědný za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání,
- vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti a přijímá následná opatření,
- vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků,
- zajišťuje, aby zákonní zástupci dětí byli včas informováni o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte,
- zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy,
- odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi v mateřské škole,
- stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení,
- odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu,
- předkládá rozbor hospodaření podle závazné osnovy a postupu stanoveným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy,
- rozhoduje ve správním řízení o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání a ukončení předškolního vzdělávání,
- rozhoduje o snížení nebo prominutí úplaty za poskytování vzdělávání a školských služeb.

4.4 Úspěšný ředitel

Základní podmínkou úspěšné práce ředitele je schopnost zorganizovat práci svoji i svých podřízených.

Je třeba, aby v čele školy stál člověk, který se vyzná v pedagogice, je dobrým organizátorem, orientuje se v právních předpisech, personalistice, ekonomice, rozumí stavebním opravám a údržbě zařízení, krizovému řízení, bezpečnosti práce a požární ochraně.

Role ředitele není jednoduchá. Při klesajícím počtu dětí, limitovaných finančních prostředcích a častých změnách v řídicích strukturách, legislativě a finančních tocích se musejí vyrovnávat s celou řadou nových skutečností. Jen pro představu některé z nich uvádím :

- decentralizace školského systému,
- nový způsob financování,
- nové školní vzdělávací programy,
- uplatňování nových informačních technologií.

5 Zmapování problematiky řízení mateřské školy v právním postavení příspěvkové organizace

Vývoj výchovně vzdělávacího systému je provázen mnohými změnami v systému i obsahu, což dokladují předcházející kapitoly této práce. Tyto změny bývají zachyceny v příslušných právních předpisech. Jak se však tyto legislativně vymezené hranice odrážejí při realizaci v praxi? Jednou ze zásadních změn posledních let bylo přijetí zákona č. 284/2002 Sb., kterým se mění zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony. Tímto právním předpisem došlo k povinnému zavedení právní subjektivity na všech veřejných mateřských školách. Co nového přinesla tato úprava do práce ředitele mateřské školy? Došlo k podstatným změnám v každodenní práci ředitele mateřské školy? Co obnáší řízení mateřské školy v právním postavení příspěvkové organizace? Nabízí nová právní forma více prostoru pro budování osobitého image organizace? Odpovědi na tyto otázky je třeba hledat přímo v praxi.

S ohledem na uvedenou legislativní změnu hledali zřizovatelé mateřských škol optimální a funkční řešení začlenění mateřských škol do školských systémů obcí a krajů. Důsledkem toho došlo k situaci, kdy právní subjektivitu získala někde jedna samostatná organizační složka (mateřská škola) a jinde bylo sloučeno více organizačních složek (původně samostatných mateřských škol). V praxi tak vznikla zařízení s rozdílnou interní strukturou. Z těchto odlišností mohly pramenit i případné rozdíly při řízení těchto mateřských škol.

Proto byl pro přesnější zkoumání a vyhodnocení získaných údajů pro účely této práce zaveden pojem samostatná mateřská škola. Jedná se o mateřskou školu v právní postavení příspěvkové organizace, která vznikla z jedné organizační složky, tj. jedné mateřské školy. S ohledem na podrobné zpracování výzkumu byly dále děleny na *velké* a *malé*, kdy hlediskem dělení je počet tříd.

Druhým pojmem, který byl zaveden pro účely této práce je pojem sloučená mateřská škola. Jedná se o mateřskou školu v právním postavení příspěvkové organizace, která vznikla z dvou a více organizačních složek, tj. ze dvou a více původně samostatných mateřských škol.

5.1 Formulace cílů a hypotéz výzkumu

Cílem výzkumu bylo pokusit se nalézt odpověď na otázku, zda zavedení právní subjektivity na všech mateřských školách (bez ohledu na konkrétní podmínky) bylo optimálním řešením dané situace a ovlivnilo vývoj a fungování institucí v oblasti předškolního vzdělávání.

C1 - Zmapování problematiky řízení mateřských škol v právním postavení příspěvkové organizace.

C2 – Definování hlavních problémů souvisejících se zavedením právní subjektivity na mateřských školách

Na základě takto stanovených výzkumných problémů a cílů byly stanoveny tyto hypotézy:

HYPOTÉZA č. 1

Ředitelé sloučených mateřských škol hodnotí přijetí nové právní formy zařízení (právní subjektivity) pozitivněji než ředitelé samostatných mateřských škol.

HYPOTÉZA č. 2

Po zavedení právní subjektivity se prostor pro budování image mateřské školy výrazně změnil.

HYPOTÉZA č. 3

Po zavedení právní subjektivity vzrostla z pohledu ředitele mateřské školy potřeba jejich dalšího odborného vzdělávání.

HYPOTÉZA č. 4

Po zavedení právní subjektivity se podíl činností v pracovní náplni ředitele mateřské školy výrazně změnil.

5.2 Dotazník

Základní metodou, o kterou se opírám při zpracování a posouzení zvolené problematiky, je metoda dotazníku. Sestavení dotazníku následovalo po přesném stanovení výzkumných problémů, cílů práce a analýze dané tematiky.

5.2.1 Pilotní výzkum

Na počátku září 2005 v rámci pravidelné porady ředitelů mateřských škol správního obvodu Turnov jako obecního úřadu obce s rozšířenou působností byl realizován pilotní výzkum formou rozhovoru. Jednalo se celkem o **20** mateřských škol. Z toho **16** mateřských škol má právní subjektivitu od 1.1.2003 a **4** jsou začleněny do právního subjektu spolu se základní školou. Dle otázek připravených v dotazníku bylo zjišťováno:

- jestli respondenti rozumí všem otázkám, resp. jestli je formulace jednoznačně srozumitelná
- jestli respondenti mohou objektivně zodpovědět na položené otázky
- jestli ze zadání otázky není zřejmé, jakou chce zadavatel dostat odpověď

Po vyhodnocení pilotního výzkumu byla jedna otázka vypuštěna jako nadbytečná. U otázek č. 7, 9, 10 bylo upřesněno, že součet všech procentuálních podílů musí být 100%. U otázek č. 9 a 10 byly stanoveny oblasti činností nejčastěji zastoupené v pracovní náplni ředitele mateřské školy. Ředitelé, kteří do funkce nastoupili až po nabytí právní subjektivity zařízení nemohou odpovědět na otázku číslo 9, což bude zohledněno při vyhodnocení dotazníku. Otázka č. 15 byla do dotazníku přidána s přihlédnutím na její významnost

z pohledu ředitelů zařízení. S ohledem na výsledek pilotního výzkumu nebudou v rámci výzkumného souboru zařazeny mateřské školy, které jsou začleněny do právního subjektu spolu se základní školou popř. základní uměleckou školou. Údaje od ředitelů těchto zařízení není možné získávat a vyhodnocovat na základě stejného dotazníku, neboť by tím mohlo dojít ke zkreslení a ovlivnění výsledků výzkumu. V těchto zařízeních nevykonávají vedoucí pracovníci mateřských škol všechny činnosti spojené se zavedením právní subjektivity. Řízení a kompetence jsou zde rozděleny individuálně dle situace a uvážení ředitele tohoto právního subjektu.

5.2.2 Zadání dotazníku a znění jednotlivých otázek s jejich stručným komentářem

Dotazník (příloha č. 1) byl zadáván prostřednictvím deseti obecních úřadů obcí s rozšířenou působností ředitelům všech mateřských škol v Libereckém kraji. Současně s dotazníkem byl rovněž elektronicky rozeslán průvodní dopis (příloha č. 2), který vysvětluje, proč se obracím na respondenty a žádám je o vyplnění dotazníku a jeho vrácení. Zároveň byl předán kontakt na autora výzkumu.

Dotazník byl anonymní, neuváděl se název ani adresa mateřské školy. Respondenti však uváděli základní charakteristiku zařízení, jako je počet tříd, zaměstnanců, délka praxe ředitele apod.

Otázka č. 1

Organizační struktura vaší mateřské školy je:

a) samostatná mateřská škola

b) sloučeno více původně samostatných mateřských škol v jeden právní subjekt

Otázka zjišťovala organizační strukturu právního subjektu. Zavedení právní subjektivity na mateřských školách řešil zřizovatel buď založením samostatné mateřské školy nebo sloučením více původně samostatných mateřských škol do jednoho právního subjektu.

Otázka č. 2

Jaká je velikost vaší mateřské školy (neodpovídají ředitelé sloučených mateřských škol):

- a) jedna třída**
- b) dvě třídy**
- c) tři třídy**
- d) více tříd**

Otázka zjišťovala velikost samostatných mateřských škol z hlediska počtu tříd. Na základě takto získaných odpovědí je bylo možné rozdělit do dvou kategorií. Velké mateřské školy (3 a více tříd), malé mateřské školy (1 až 2 třídy).

Otázka č. 3

Ve funkci ředitele mateřské školy jsem byl:

- a) před zavedením právní subjektivity**
- b) po zavedení právní subjektivity**

Cílem otázky bylo zjistit, kolik ředitelů bylo ve funkci před a po zavedení právní subjektivity. Ředitelé, kteří byli ve funkci před nabytím právní subjektivity, mohou provést porovnání se současnou situací. Tito ředitelé odpovídají i na otázku č.9 dotazníku.

Otázka č. 4

Nedílnou součástí práce ředitele mateřské školy je spolupráce se zřizovatelem. Jak hodnotíte tuto spolupráci zejména v období zavádění právní subjektivity (podzim 2002 - jaro 2003):

- a) pozitivně (uved'te v čem)**
- b) spíše pozitivně (uved'te v čem)**
- c) spíše negativně (uved'te v čem)**
- d) negativně (uved'te v čem)**

Otázka zjišťovala vztah a spolupráci se zřizovatelem v době zřizování nových právních subjektů formou příspěvkové organizace, neboť vzájemná funkční spolupráce v tomto období byla nezbytná.

Otázka č. 5

Délka mé pedagogické praxe je...roků, z toho ve funkci ředitele...roků.

Otázka zjišťovala pedagogickou praxi ředitelů, a to jak celkem, tak i ve funkci ředitele.

Otázka č. 6

Plošné zavedení právní subjektivity na všech mateřských školách hodnotím:

- a) **pozitivně** (uved'te v čem)
- b) **spíše pozitivně** (uved'te v čem)
- c) **spíše negativně** (uved'te v čem)
- d) **negativně** (uved'te v čem)

V této otázce se ředitelé pokoušeli hodnotit plošné zavedení právní subjektivity. Mateřské školy v právním postavení příspěvkové organizace fungují již takřka 3 roky, což umožňuje zhodnotit praktické fungování tohoto systému.

Otázka č. 7

Hlavním důvodem k zavedení právní subjektivity na všech mateřských školách bylo(y): (Procentuální podíl přiděluje dle významu a zastoupení jednotlivých důvodů. Součet všech musí být 100 %.)

Důvody zavedení právní subjektivity	Procentuální podíl
Reforma veřejné správy	
Požadavky zřizovatelů	
Požadavky vedení mateřských škol	
Jiný (uved'te jaký)	
Celkem	100 %

V této otázce měli ředitelé vyjádřit, co považují za důvody plošného zavedení právní subjektivity. Ředitelé měli za úkol přidělit procentuální podíl jednotlivých důvodů dle závažnosti a důležitosti tak, aby jejich součet byl 100 %.

Otázka č. 8

Po zavedení právní subjektivity se prostor na budování image vaší mateřské školy:

- a) **zvětšil** (uved'te jak a v čem)
- b) **zmenšil** (uved'te jak a v čem)
- c) **nijak výrazně se nezměnil**

Otázka zjišťovala, jak ředitelé vnímají změnu prostoru pro budování image v závislosti na existenci právní subjektivity zařízení.

Otázka č. 9

Pokud jste byl ve funkci ředitele před zavedením právní subjektivity zhodnoťte, co pro Vás představovalo největší časovou zátěž. Pokuste se určit podíl jednotlivých činností ve své pracovní náplni (Součet všech musí být 100 %.)

Oblast činností	Podíl činností (%)
Pedagogická	
Ekonomická	
Právní	
Pracovně-právní	
Hospodářská a technická	
Jiná (uved'te jaká)	
Celkem	100%

V této otázce ředitelé určovali podíl jednotlivých činností ve své pracovní náplni před zavedením právní subjektivity. Podle časové náročnosti jednotlivých oblastí jim přidělovali procentuální podíly (100% představuje pracovní úvazek ředitele). Na otázku odpovídali pouze ti ředitelé, kteří byli ve funkci před zavedením právní subjektivity.

Otázka č. 10

Zhodnoťte co pro Vás dnes představuje největší časovou zátěž. Pokuste se určit podíl jednotlivých činností ve své pracovní náplni (Součet všech musí být 100 %.)

Oblast činností	Podíl činností (%)
Pedagogická	
Ekonomická	
Právní	
Pracovně-právní	
Hospodářská a technická	
Jiná (uved'te jaká)	
Celkem	100%

V této otázce ředitelé určovali podíl jednotlivých činností ve své pracovní náplni po zavedení právní subjektivity. Podle časové náročnosti jednotlivých oblastí jim přidělovali procentuální podíly (100 % představuje pracovní úvazek ředitele).

Otázka č. 11

Pro výkon funkce ředitele mateřské školy v právním postavení příspěvkové organizace jsem se:

- a) začal připravovat před zavedením právní subjektivity**
- b) připravoval až po zavedení právní subjektivity**
- c) nijak nepřipravoval**

Tato otázka se pokoušela zmapovat, zda respondenti považovali odbornou přípravu pro výkon funkce ředitele mateřské školy v právním postavení příspěvkové organizace za nutnou.

Otázka č. 12

Odborné znalosti si v současné době doplňuji (lze označit více možností nebo na otázku neodpovídat):

- a) individuálně (samostudiem, internet, atd.)**
- b) školením**
- c) dlouhodobými kurzy**
- d) studiem vysoké školy**

e) jiným typem studia (uved'te jakým)

Tato otázka zjišťovala, jestli se ředitelé v současné době vzdělávají, resp. zvyšují si odbornou kvalifikaci, a jakým způsobem si znalosti a dovednosti rozšiřují.

Otázka č. 13

Nabídku dalšího odborného vzdělávání pro ředitele považují za:

- a) dostatečnou**
- b) nedostatečnou**
- c) nedokážu posoudit**

Otázka souvisí s předchozími, neboť se ptá, jak ředitelé vnímají konkrétní nabídky pro své další vzdělávání.

Otázka č. 14

Po zavedení právní subjektivity zůstala zachována ve stejné výši přímá vyučovací povinnost ředitele mateřské školy. Toto řešení považují za:

- a) správné (uved'te proč)**
- b) nesprávně (uved'te proč)**

Otázka se věnuje míře přímé vyučovací povinnosti ředitele mateřské školy. Přestože došlo v souvislosti se zavedením právní subjektivity k nárůstu objemu ostatních (nepedagogických) činností, zůstala zachována výše přímé vyučovací povinnosti. Ředitelé zde subjektivně hodnotí, zda je tento přístup z jejich pohledu správný.

Otázka č. 15

Manažerské a administrativní činnosti spojené s řízením školy s právní subjektivitou považují:

- a) za bezproblémové**
- b) přiměřeně zatěžující**
- c) velmi zatěžující**

Otázka zjišťuje, jak ředitelé vnímají nárůst manažerských a administrativních povinností spojených s novým právním postavením mateřské školy.

-

5.3 Průběh výzkumu

5.3.1 Charakteristika území a souboru výzkumu

Pro komplexní zpracování zvolené oblasti je podstatné její pokud možno co nejširší zmapování. Vzhledem ke svému pracovnímu zařazení jsem výzkum realizoval v rámci Libereckého kraje. Jedná se o druhý nejmenší kraj v České republice - jak rozlohou (3 163 km²), tak počtem obyvatel (430.000 obyvatel). Průměrná hustota osídlení odpovídá republikovému průměru.

Sídelní struktura je charakterizovaná vyšším podílem obyvatel v obcích střední velikosti, tj. 2 - 10.000 obyvatel. Počet obyvatel kraje se v posledních deseti letech téměř nemění, neboť kladné migrační saldo vyrovnává přirozený úbytek. Také podle demografické prognózy by se počet obyvatel měl do roku 2010 udržet zhruba na dnešní úrovni. Podle demografické prognózy je sice vývoj jednotlivých věkových kohort příznivější než průměr celé republiky, přesto však bude počet dětí výrazně klesat. V mateřských školách úbytek dětí již kulminoval, do roku 2010 pak klesne na 92 % dnešního stavu. Vzdělanostní struktura dospělé populace Libereckého kraje se liší od průměru České republiky téměř ve všech hodnotách, a to vždy v jeho neprospěch. Obdobné hodnoty prokazuje i vzdělanostní struktura pracovní síly.

Při pohledu na stav vzdělávací soustavy (konkrétně předškolního vzdělávání), lze konstatovat, že úroveň účasti pětiletých dětí na předškolním vzdělávání je jedna z nejnižších v republice, činí jen 90 % proti průměru 93 %. Počet odkladů povinné školní docházky je naopak nadprůměrný, podíl sedmiletých zahajujících povinnou školní docházku je téměř 28 %. Dostupnost předškolního vzdělávání je v Libereckém kraji nadprůměrná. Všechny obce nad 1500 obyvatel mají mateřskou školu, malé obce (do 1500 obyvatel) z 53 %. V posledních pěti letech klesl počet mateřských škol v kraji o 14 %, což zhruba odpovídá 18 % poklesu počtu dětí navštěvujících mateřské školy. Z hlediska nákladů jsou mateřské školy Libereckého kraje nadprůměrně drahé.

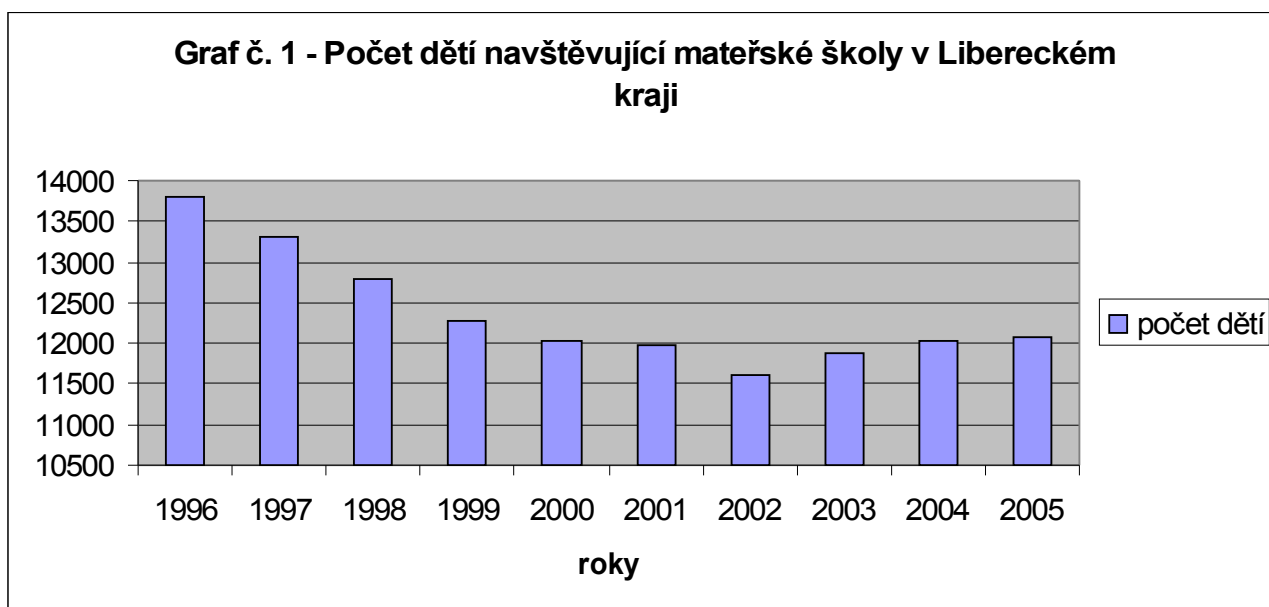
V Libereckém kraji byla ve školním roce 2004/2005 předškolní výchova zabezpečována ve 249 mateřských školách. Celkem navštěvovalo mateřské školy 12 076 dětí v 547 třídách. Z celkového počtu předškolních zařízení je převážná část zřizovaná obcemi, čtyři školy jsou soukromé a jedna mateřská škola je církevní. Při porovnání počtu vykázaných dětí s rokem předcházejícím lze konstatovat, že se pokles počtu dětí v mateřských školách zastavil a ve školním roce 2004/2005 dokonce mírně stoupl. Údaje za Liberecký kraj však stále neodpovídají celorepublikovému průměru, kdy na jednu učitelku připadá 11,55 dětí, přičemž celorepublikový průměr je 12,6 dítěte na jednu učitelku. Průměrný počet dětí ve třídě mateřské školy je v Libereckém kraji 21,9 (průměrný počet v České republice je 22,9 dítěte na třídu). Síť mateřských škol Libereckého kraje jako celek je svým rozsahem přiměřená poptávce zákonných zástupců dětí.

Podle aktuálních údajů z Odboru školství, mládeže, tělovýchovy a sportu Krajského úřadu Libereckého kraje existuje ve školním roce 2005/2006 v Libereckém kraji 248 mateřských škol. Tyto jsou organizačně začleněny do různých subjektů tak, jak o tom rozhodli jejich zřizovatelé. Toto členění uvádím v tabulce č. 3.

Tabulka č. 1 - Počet dětí navštěvující mateřské školy v Libereckém kraji

Rok	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Počet dětí	13797	13299	12802	12284	12020	11991	11612	11889	12032	12076

Zdroj: Krajský úřad Libereckého kraje, Odbor školství, mládeže, tělovýchovy a sportu



Zdroj: Dlouhodobý záměr rozvoje vzdělávání a výchovně vzdělávací soustavy Libereckého kraje, zpracoval: Krajský úřad Libereckého kraje, Odbor školství, mládeže, tělovýchovy a sportu

Tabulka č. 2 –

Vývoj počtu škol, tříd, dětí a pracovníků v mateřských školách Libereckého kraje

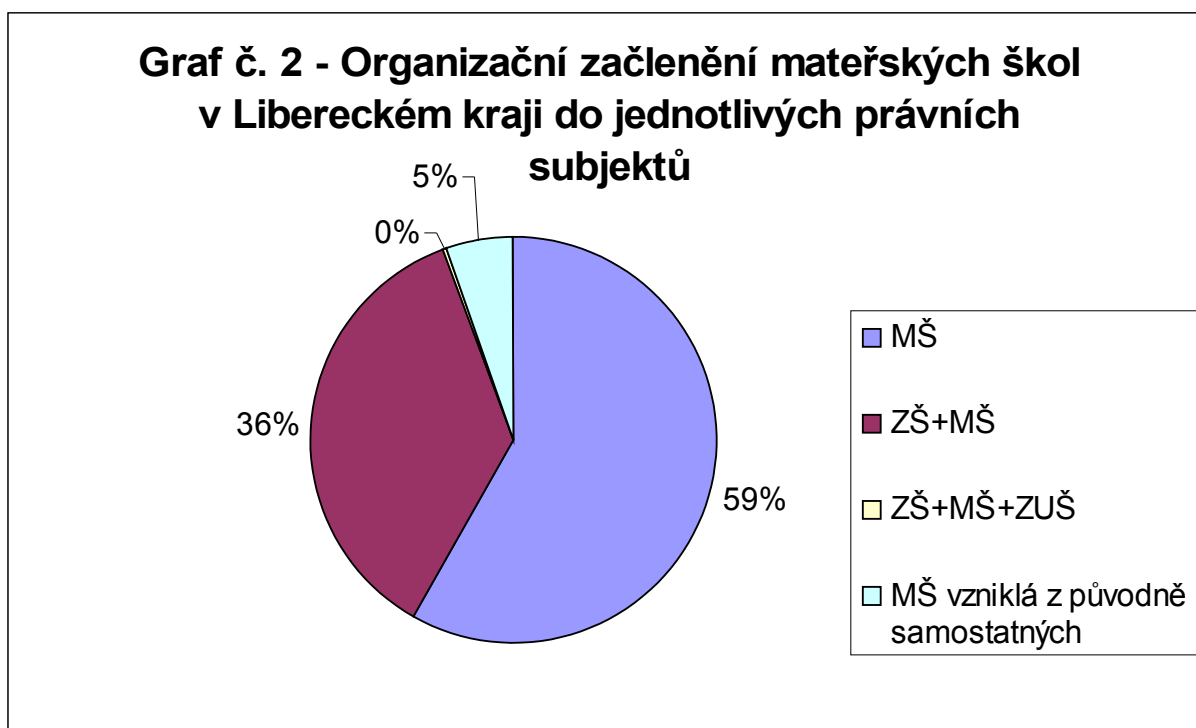
Území obce	Školní rok	Školy	Třídy	Zapsané děti	Pracovníci
III v LK					
Česká Lípa	2003/2004	46	100	2308	199
	2004/2005	44	97	2300	191
Frýdlant	2003/2004	20	39	808	70
	2004/2005	19	40	805	68
Jablonec n.N.	2003/2004	24	65	1389	116
	2004/2005	24	65	1412	117
Jilemnice	2003/2004	23	36	767	65
	2004/2005	22	36	754	67
Liberec	2003/2004	61	162	3536	308
	2004/2005	61	161	3553	309
Nový Bor	2003/2004	19	32	702	62
	2004/2005	18	32	695	63
Semily	2003/2004	19	35	729	67
	2004/2005	19	35	753	67
Tanvald	2003/2004	13	28	615	51
	2004/2005	14	27	601	50
Turnov	2003/2004	22	43	930	82
	2004/2005	22	43	954	83
Železný Brod	2003/2004	6	11	248	23
	2004/2005	6	11	249	23
Kraj celkem	2003/2004	253	551	12032	1043
	2004/2005	249	547	12076	1038

Zdroj: Krajský úřad Libereckého kraje, Odbor školství, mládeže, tělovýchovy a sportu, listopad 2005.

Tabulka č. 3 –

Organizační začlenění mateřských škol v Libereckém kraji do právních subjektů.

Právní subjekt	Počet právních subjektů
Mateřská škola	124
Základní škola + Mateřská škola	78
Základní škola + Mateřská škola + Základní umělecká škola	1
Mateřská škola vzniklá sloučením původně ze samostatných MŠ	11



5.3.2 Zadání dotazníků

Dne 15. září 2005 byly prostřednictvím odborů, resp. úseků školství obecních úřadů obcí z rozšířenou působností rozeslány dotazníky na všechny mateřské školy s právní subjektivitou v rámci celého Libereckého kraje. Do výzkumného souboru nebylo záměrně

zahrnuto 79 mateřských škol, které jsou sloučeny do jedné organizace spolu se základní školou, popř. základní uměleckou školou. Údaje od ředitelů těchto zařízení by nebylo možné získávat a vyhodnocovat na základě stejného dotazníku, neboť by tím mohlo dojít ke zkreslení a ovlivnění výsledků výzkumu. V těchto zařízeních jsou řízení a kompetence rozděleny individuálně dle situace a uvážení ředitele tohoto právního subjektu. V budoucnu by bylo jistě zajímavé provést srovnávací výzkum i na těchto mateřských školách. Rád bych se této problematice i nadále věnoval, ale s ohledem na zaměření i rozsah závěrečné práce to zatím nebylo reálné.

Území celého Libereckého kraje bylo zvoleno proto, aby byl vzorek dostatečně reprezentativní. Obecní úřady byly požádány o spolupráci zejména s ohledem na velké množství respondentů a rovněž tak i proto, že mají lepší návaznost a možnost kontaktů na všechny mateřské školy v rámci svého území. Dotazníky byly rozeslány elektronickou poštou. Dotazník obdrželo celkem 135 ředitelů mateřských škol, z toho bylo 124 ředitelů samostatných mateřských škol a 11 ředitelů sloučených mateřských škol. Do 15.10.2005 se vrátilo celkem 96 vyplněných dotazníků, což je 71 % oslovených respondentů.

5.4 Interpretace získaných výsledků

OTÁZKA č. 1

Znění otázky:

Organizační struktura vaší mateřské školy je:

a) samostatná mateřská škola

b) sloučeno více původně samostatných mateřských škol v jeden právní subjekt

Tabulka č. 4 – Počet respondentů, kteří se výzkumu zúčastnili

Právní subjekty	Počet oslovených respondentů	Počet respondentů	Počet respondentů (%)

	(100 %)		
Samostatné mateřské školy	124	88	71
Sloučené mateřské školy	11	8	73

Na základě této otázky byly mateřské školy rozděleny dle jejich organizační struktury. Ze **124** samostatných mateřských škol v Libereckém kraji se výzkumu zúčastnilo **88 (71 %)** mateřských škol. Z **11** sloučených mateřských škol se výzkumu zúčastnilo **8 (73 %)** zařízení. V těchto osmi sloučených mateřských školách je začleněno **37** mateřských škol, což je **78 %** ze **47** takto začleněných mateřských škol.

Po 1. lednu 2003 vznikly mateřské školy v právním postavení příspěvkové organizace, které se výrazně lišily v pojetí organizační struktury. Fungují vedle sebe jednotřídní mateřské školy na malé vesnici, ale i sloučené mateřské školy, které slučují například i sedmáct odloučených pracovišť.

Organizační strukturu jednotlivých právních subjektů ovlivňovaly zřizovatelé. Jejich postup byl podmíněn mnoha faktory - především velikostí sídla, původním počtem mateřských škol, ekonomickým potenciálem atd.

OTÁZKA č. 2

Znění otázky:

2. Jaká je velikost vaší mateřské školy (neodpovídají ředitelé sloučených mateřských škol):

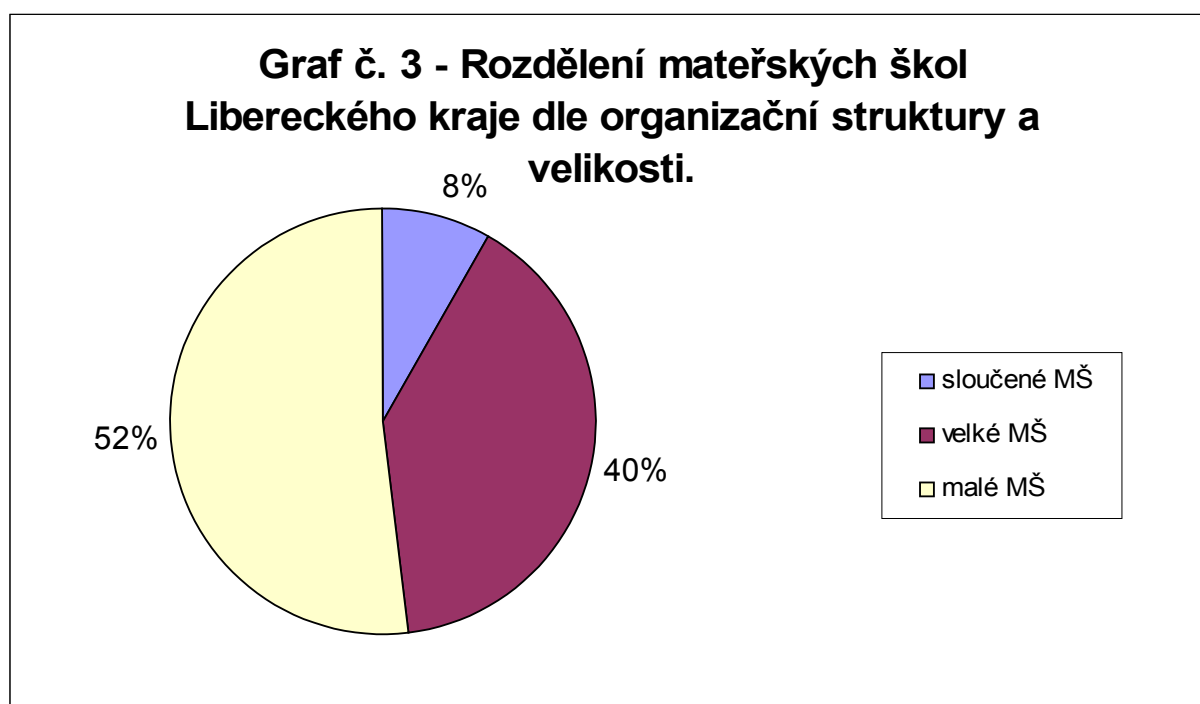
- a) jedna třída***
- b) dvě třídy***
- c) tři třídy***
- d) více tříd***

Tabulka č. 5 – Rozdělení mateřských škol Libereckého kraje dle organizační struktury a velikosti.

Typ mateřské školy	Počet mateřských škol	
	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Sloučené mateřské školy	8	8

Samostatné MŠ	velké	38	40
	malé	50	52

Podle výsledků získaných na základě této otázky je možné samostatné mateřské školy rozdělit dle velikosti, resp. dle počtu tříd. Ve smyslu zákona a vyhlášky počet tříd reprezentuje i počet žáků mateřské školy. Mateřské školy obsahující 1 a 2 třídy byly pro účely tohoto výzkumu označeny jako malé mateřské školy, které mají 3 a více tříd, jako velké. Z 88 samostatných mateřských škol bylo **50 malých a 38 velkých**. Malých mateřských škol je tedy více než polovina resp. **63 %** ze sledovaných samostatných mateřských škol.



Údaje získané z odpovědí na otázky č. 1 a 2 budou nadále využívány při vyhodnocení ostatních otázek a při ověřování stanovených hypotéz. Pro účely závěrečné práce byly mateřské školy děleny dle organizační struktury na sloučené mateřské školy a samostatné mateřské školy. Samostatné mateřské školy byly pak dále členěny dle velikosti na malé (1 až 2 třídy) a velké (3 a více tříd). Dělení bylo provedeno s ohledem na předpoklad, že odpovědi respondentů mohou být ovlivněny právě hlediskem organizační struktury a velikostí zařízení.

OTÁZKA č. 3

Znění otázky:

Ve funkci ředitele mateřské školy jsem byl:

a) před zavedením právní subjektivity

b) po zavedení právní subjektivity

Tabulka č. 6 – Ředitelé mateřské školy ve funkci před a po zavedení právní subjektivity.

Typ mateřské školy	Ředitelé ve funkci před zavedením právní subjektivity (%)	Ředitelé ve funkci po zavedení právní subjektivity (%)
Sloučené mateřské školy	50	50
Samostatné mateřské školy	84	16
Celkem	81	19

** Tabulka absolutních četností č. 6 a) uvedena v příloze č.3.*

Před zaváděním právní subjektivity bylo ve funkci **81 %** ze stávajících ředitelů. Pouze **19 %** nastoupilo do funkce až po nabytí právní subjektivity mateřské školy. Ve sloučených mateřských školách byla polovina ředitelů ve funkci před nabytím právní subjektivity. V samostatných mateřských školách bylo před nabytím právní subjektivity ve funkci **84 %** ředitelů.

U samostatných mateřských škol nedošlo v souvislosti se zavedením právní subjektivity k zásadním změnám ve funkci ředitele zařízení. Poněkud odlišná byla situace u sloučených mateřských škol, kde každý druhý ředitel nastoupil do funkce až po zavedení právní subjektivity, neboť došlo ke vzniku zcela nových subjektů, které slučují někdy i velké množství původně samostatných mateřských škol.

OTÁZKA č. 4

Znění otázky:

Nedílnou součástí práce ředitele mateřské školy je spolupráce se zřizovatelem. Jak hodnotíte tuto spolupráci zejména v období zavádění právní subjektivity (podzim 2002- jaro 2003):

a) pozitivně (uved'te v čem)

b) spíše pozitivně (uved'te v čem)

c) *spíše negativně (uved'te v čem)*

d) *negativně (uved'te v čem)*

Tabulka č. 7 – Hodnocení spolupráce se zřizovatelem

Hodnocení spolupráce se zřizovatelem	Relativní četnost odpovědí (%)
Pozitivně	49
Spíše pozitivně	35
Spíše negativně	14
Negativně	2

* *Tabulka absolutních četností č. 7 a) uvedena v příloze č.3.*

Při procesu zavádění právní subjektivity byla nutná maximální spolupráce se zřizovatelem. Tuto spolupráci hodnotí kladně celých **84 %** respondentů (z toho pozitivně **49 %** a spíše pozitivně **35 %**). Záporně hodnotí spolupráci pouze **16 %** (spíše negativně **14 %**, negativně **2%**). Pozitivně je zde hodnocena zejména spolupráce, ochota pomoci a poradit, vstřícnost, možnost dohody, bezproblémová komunikace, spolupráce při vyřizování administrativy, právní pomoc, metodika a organizování odborných seminářů ze strany zřizovatele. Negativa byla spatřována zejména v tom, že byly převedeny povinnosti, ale ne pravomoci, mnohdy chyběly potřebné informace i metodická pomoc při vytváření dokumentů a směrnic. Dále nejednotnost v účetnictví a všeobecně málo informací, které byly navíc ještě špatně dostupné. Veškeré povinnosti ležely na ředitelkách zařízení, které negativně vnímaly časový stres a někdy byly nuceny získávat informace spíše od kolegů než od zřizovatele.

Z výše uvedených zjištění vyplývá převažující kladné hodnocení spolupráce se zřizovatelem. Všechny kroky, které daly vzniknout nové právní formě organizace, bylo nutné realizovat v určité časové tísni, takže obě strany byly nuceny vycházet si maximálně vstříc. Situace vyžadovala spolupráci a vzájemnou podporu.

OTÁZKA č. 5

Znění otázky:

Délka mé pedagogické praxe je...roků, z toho ve funkci ředitele.....roků.

Tabulka č. 8 – Profesionální zkušenost ředitelů mateřských škol s právní subjektivitou

(údaje jsou uváděny v procentech)

Pedagogická praxe

Praxe ve funkci ředitele	0-5 let	6-10 let	11-15 let	16-20 let	21-25 let	26-30 let	nad 30 let	celke m
0-5 let		3	3	5	7	5	3	26
6-10 let				7	7	5	4	23
11-15 let						13	5	18
16-20 let						7	6	13
21-25 let						3	5	8
26-30 let							7	7
nad 30 let							5	5
celkem	0	3	3	12	14	33	35	100

Pro zmapování profesních zkušeností ředitelů mateřských škol s právní subjektivitou bylo sledována délka pedagogické praxe a délka praxe v řídicí funkci. **94 %** ředitelů má pedagogickou praxi delší než 15 let a **51 %** respondentů má více než 10 let praxe jako ředitel mateřské školy. Méně než 5 let praxe ve funkci ředitele mateřské školy má **26 %** respondentů. Více než polovina respondentů má pedagogickou praxi delší než 25 let a praxi ve funkci ředitele více než 10 let (**51 %**).

Výše uvedené výsledky dokazují alarmující zjištění, že 68 % ředitelů mateřských škol má pedagogickou praxi delší než 25 let, což znamená věk 45 a více let. To potvrzují i obecné statistické údaje v rámci celého resortu školství. Lze pouze usuzovat, co taková věková struktura řídicích pracovníků přináší v každodenní praxi (např. menší ochotu zavádět nové přístupy a metody, menší flexibilita atd.).

OTÁZKA č. 6

Znění otázky:

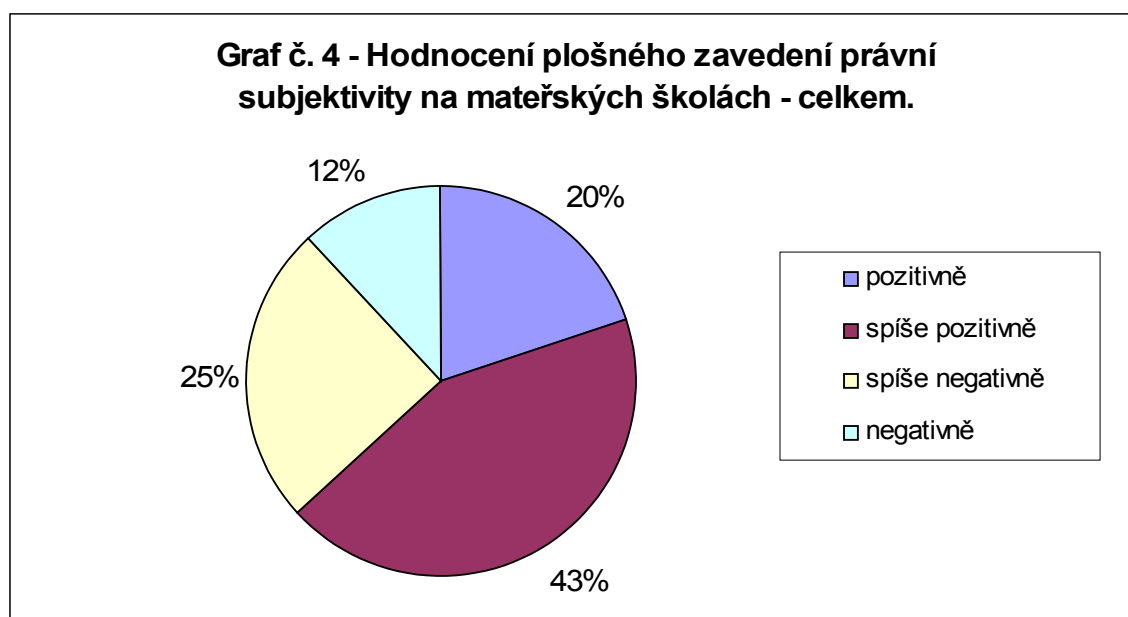
Plošné zavedení právní subjektivity na všech mateřských školách hodnotím:

- a) pozitivně (uved'te v čem)***
- b) spíše pozitivně (uved'te v čem)***
- c) spíše negativně (uved'te v čem)***
- d) negativně (uved'te v čem)***

Tabulka č. 9 – Hodnocení plošného zavedení právní subjektivity na mateřských školách
(údaje jsou uváděny v procentech)

Kategorie mateřské školy				
Hodnocení zavedení právní subjektivity	Sloučené mateřské školy	Samostatné mateřské školy		Mateřské školy celkem
		Velké MŠ	Malé MŠ	
Pozitivně	0	27	18	20
Spíše pozitivně	67	47	36	43
Spíše negativně	0	13	36	25
Negativně	33	13	10	12

* Tabulka absolutních četností č. 9 a) uvedena v příloze č.3.



Plošné zavedení právní subjektivity přineslo jisté změny do fungování mateřské školy jako subjektu s právní subjektivitou. Bylo zajímavé zjišťovat, jak hodnotí zavedení právní subjektivity ředitelé mateřských škol. **20 %** respondentů hodnotí zavedení právní subjektivity pozitivně a **43 %** spíše pozitivně. Více než polovina respondentů tedy uvedla kladné hodnocení změny, která se projevuje ve větší zodpovědnosti a samostatnosti při řízení v oblasti materiální, ekonomické i v oblasti pracovně-právní. Naproti tomu **25 %** ředitelů hodnotí plošné zavedení právní subjektivity spíše negativně a **12 %** negativně. Záporné hodnocení ovlivňuje zejména velký nárůst administrativní práce, velké pracovní vytížení

ředitelů, vysoký podíl přímé vyučovací povinnosti a absolutní nedostatek pracovníků pro výkon administrativní činnosti.

Ředitelé **67 %** sloučených mateřských škol hodnotí zavedení právní subjektivity kladně (**0 %** pozitivně a **67 %** spíše pozitivně). Záporné hodnocení uvedlo **33 %** respondentů (**0 %** spíše negativně a **33 %** negativně).

Ředitelé **62 %** samostatných mateřských škol hodnotí zavedení právní subjektivity kladně (**20 %** pozitivně a **42 %** spíše pozitivně). Záporné hodnocení uvedlo **38 %** respondentů (**26 %** spíše negativně a **12 %** negativně).

Ředitelé **74 %** samostatných velkých mateřských škol hodnotí zavedení právní subjektivity kladně (**27 %** pozitivně a **47 %** spíše pozitivně). Záporné hodnocení uvedlo **26 %** respondentů (**13 %** spíše negativně a **13 %** negativně).

Ředitelé **54 %** samostatných malých mateřských škol hodnotí zavedení právní subjektivity kladně (**13 %** pozitivně a **36 %** spíše pozitivně). Záporné hodnocení uvedlo **46 %** respondentů (**36 %** spíše negativně a **10 %** negativně).

Výsledky výzkumu u této otázky považuji za poněkud překvapivé, neboť jsem s ohledem na poznatky z praxe očekával celkově zápornější hodnocení. Ze shora uvedeného je zřejmé, že ředitelé velkých samostatných mateřských škol a ředitelé sloučených mateřských škol hodnotí zavedení právní subjektivity kladně. Téměř polovina ředitelů samostatných malých mateřských škol však tuto změnu hodnotí záporně. **Je tedy zřejmé, že plošné zavedení právní subjektivity způsobilo největší obtíže právě ředitelům samostatných malých mateřských škol.**

OTÁZKA č. 7

Znění otázky:

*Hlavním důvodem k zavedení právní subjektivity na všech mateřských školách bylo(y):
(Procentuální podíl přiděluje dle významu a zastoupení jednotlivých důvodů. Součet všech musí být 100%.)*

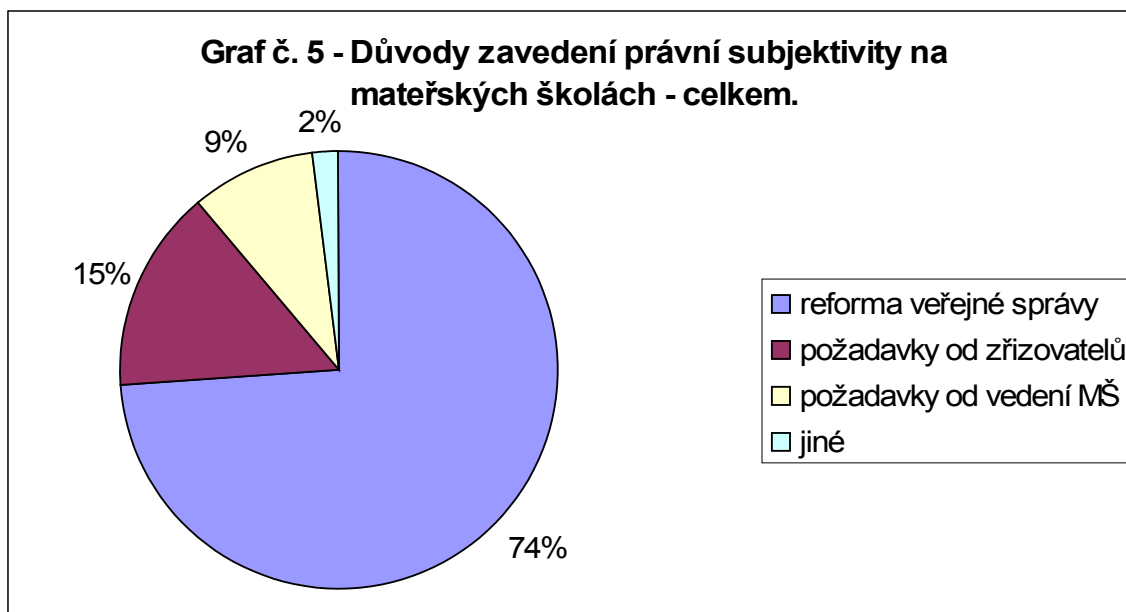
Důvody zavedení právní subjektivity	Procentuální podíl
Reforma veřejné správy	
Požadavky zřizovatelů	
Požadavky vedení mateřských škol	
Jiný (uved'te jaký)	

Celkem	100 %
---------------	--------------

Tabulka č. 10 – Důvody zavedení právní subjektivity na mateřských školách

(údaje jsou uváděny v procentech)

Důvody zavedení právní subjektivity	Kategorie mateřské školy			
	Sloučené mateřské školy	Samostatné mateřské školy		Mateřské školy celkem
		Velké MŠ	Malé MŠ	
Reforma veřejné správy	51	68	82	74
Požadavky zřizovatelů	32	19	8	15
Požadavky vedení MŠ	17	9	9	9
Jiné	0	4	1	2



V této otázce se respondenti pokusili odpovědět na otázku, v čem spatřují hlavní důvod zavedení právní subjektivity. Na otázku nemuseli odpovídat pouze jednoznačně, ale mohli uvádět více důvodů a jejich procentuální zastoupení. Z výsledků výzkumu byl zjišťován průměrný podíl zastoupení jednotlivých důvodů. Ředitelé se domnívají, že důvodem k zavedení právní subjektivity byla ze **74 %** reforma veřejné správy, z **15 %** požadavky zřizovatelů, z **9 %** požadavky vedení mateřských škol a ze **2 %** jiné důvody (např. ekonomické nebo snaha předat zodpovědnost).

Rozdíly je možné pozorovat při vyhodnocování jednotlivých kategorií mateřských škol. Pokud jde o reformu veřejné správy jako hlavní příčinu zavedení právní subjektivity, tak na sloučených mateřských školách byl tento podíl pouze **51 %**, kdežto na samostatných velkých mateřských školách **68 %** a na samostatných malých mateřských školách dokonce **82 %**. Požadavky zřizovatele se podílely na zavedení právní subjektivity u sloučených mateřských škol ze **32 %**, u samostatných velkých mateřských škol z **19 %** a u samostatných malých mateřských škol pouze z **8 %**. Požadavky vedení mateřských škol se podílely na zavedení právní subjektivity u sloučených mateřských škol ze **17 %**, u samostatných mateřských škol z **9 %**. U samostatných velkých mateřských škol jsou zastoupeny ještě **4 %** jiných důvodů zavedení právní subjektivity a u samostatných malých mateřských škol **1 %**.

Zajímavá byla rovněž zjištění, kolik ředitelů zařízení se domnívá, že hlavní příčinou zavedení právní subjektivity je výhradně nebo převážně reforma veřejné správy. Reformu veřejné správy jako jedinou příčinu zavedení právní subjektivity uvádí **24 %** respondentů

(na sloučených mateřských školách to byla pouze **3 %**, na samostatných velkých mateřských školách **11 %** a na samostatných malých mateřských školách dokonce plných **52 %**) Reformu veřejné správy jako převážnou příčinu (70 % a více) zavedení právní subjektivity na mateřských školách uvedlo **42 %** respondentů (**3 %** respondentů ze sloučených mateřských škol, **42 %** ze samostatných velkých mateřských škol a dokonce **76 %** respondentů ze samostatných malých mateřských škol). Ze shora uvedeného je možné konstatovat, že na samostatných malých mateřských školách spatřují jejich ředitelé jako hlavní příčinu zavedení právní subjektivity reformu veřejné správy. Naproti tomu u sloučených mateřských škol nejsou tyto výsledky jednoznačné. Zavedení právní subjektivity ovlivnila dle názoru ředitelů reforma veřejné správy přibližně z jedné poloviny (51 %), významný je zde i podíl ostatních faktorů – požadavky zřizovatele (32 %) i požadavky vedení MŠ (17 %).

OTÁZKA č. 8

Znění otázky:

Po zavedení právní subjektivity se prostor na budování image vaší mateřské školy:

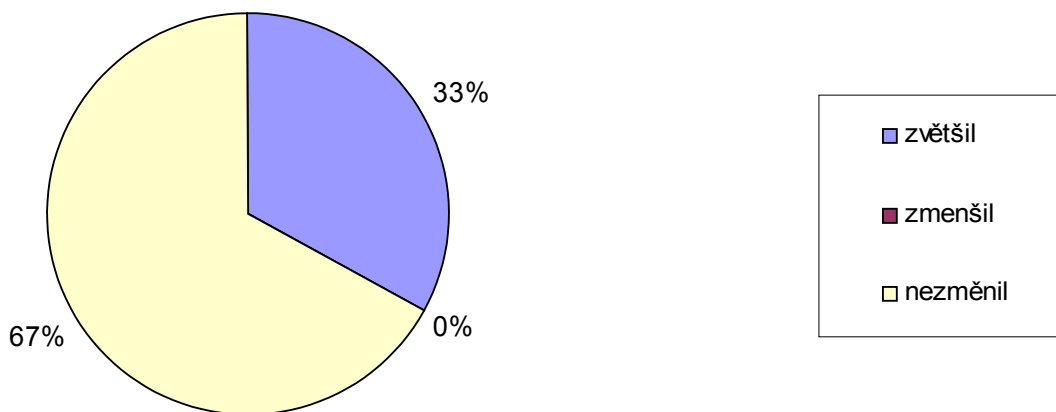
- a) zvětšil (uved'te jak a v čem)***
- b) zmenšil (uved'te jak a v čem)***
- c) nijak výrazně se nezměnil***

Tabulka č. 11– Prostor na budování image na mateřských školách pro zavedení právní subjektivity (údaje jsou uváděny v procentech)

Prostor na budování image	Kategorie mateřských škol			
	Sloučené mateřské školy	Samostatné mateřské školy		Mateřské školy celkem
		Velké MŠ	Malé MŠ	
Zvětšil	50	44	20	33
Zmenšil	0	0	0	0
Nezměnil	50	56	80	67

* Tabulka absolutních četností č. 11 a) uvedena v příloze č.3.

Graf č. 6 - Prostor na budování image na mateřských školách po zavedení právní subjektivity.



Tato otázka měla zjistit, zda zavedení právní subjektivity mělo z pohledu ředitele vliv na budování image mateřské školy. **67 %** respondentů se domnívá, že se prostor na budování image po zavedení právní subjektivity nezměnil a **33 %** respondentů, že se zvětšil. Variantu, že se tento prostor zmenšil, neoznačil ve svém dotazníku žádný respondent.

Na sloučených mateřských školách odpověděla polovina respondentů, že se prostor na budování image zvětšil a polovina, že se nezměnil. Zvýšení prostoru spatřují ředitelé ve větší zodpovědnosti, samostatnosti při realizaci akcí a v možnosti větší nabídky aktivit.

Na samostatných mateřských školách uvádí rozšíření prostoru pro budování image **31 %** respondentů, naopak **69 %** respondentů žádný rozdíl v této oblasti nevnímá. Na samostatných velkých mateřských školách spatřuje **44 %** respondentů zvětšení prostoru na budování image zejména v samostatnosti, tvořivosti, prezentaci na veřejnosti a spolupráci s rodiči. **56 %** nevidí v této oblasti žádnou změnu oproti předcházejícímu období. Na samostatných malých mateřských školách nevnímá žádný rozdíl plných **80 %** ředitelů. Naproti tomu **20 %** si uvědomuje více pravomocí, možnost zviditelnění, samostatného rozhodování, prezentace a sponzorství.

Přestože si ředitelé mateřských škol jistě uvědomují význam budování image jejich zařízení ve vztahu k veřejnosti a zejména rodičům, je poněkud překvapující, že se nepociťují potřebu ve větší míře využívat možnosti ke zvýšené prezentaci svého zařízení.

OTÁZKA č. 9

Znění otázky:

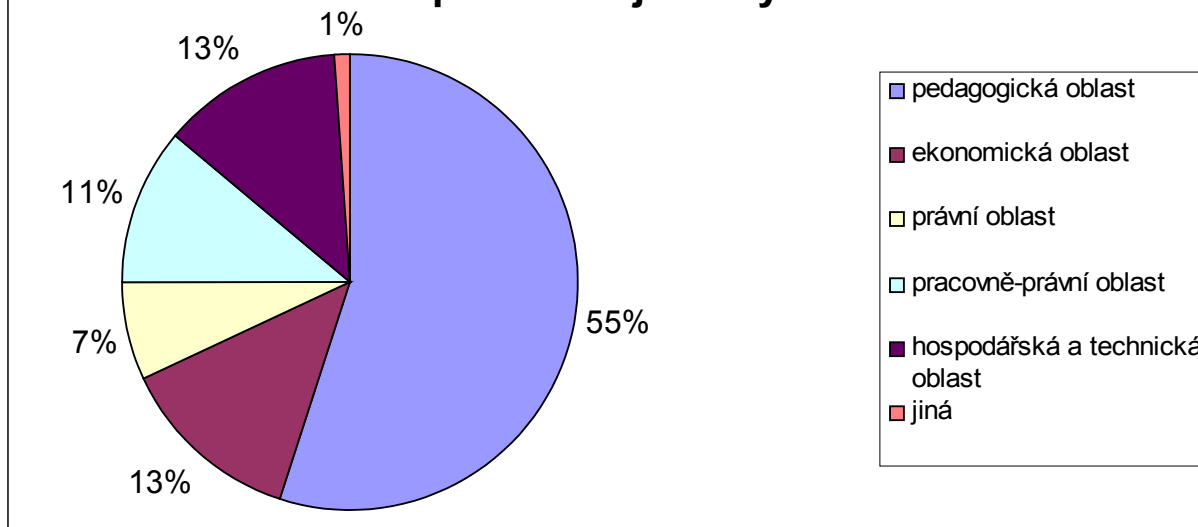
Pokud jste byl ve funkci ředitele před zavedením právní subjektivity zhodnořte, co pro Vás představovalo největší časovou zátěž. Pokuste se určit podíl jednotlivých činností ve své pracovní náplni (Součet všech musí být 100%.)

Oblast činností	Podíl činností (%)
Pedagogická	
Ekonomická	
Právní	
Pracovně-právní	
Hospodářská a technická	
Jiná (uved'te jaká)	
Celkem	100%

Tabulka č. 12 – Podíl jednotlivých činností v pracovní náplni ředitele mateřské školy před zavedením právní subjektivity (údaje jsou uváděny v procentech)

Pracovní činnost	Kategorie mateřských škol			Mateřské školy celkem
	Sloučené mateřské školy	Samostatné mateřské školy		
		Velké MŠ	Malé MŠ	
Pedagogická oblast	44	57	56	55
Ekonomická oblast	13	12	13	13
Právní oblast	7	4	10	7
Pracovně-právní oblast	13	12	9	11
Hospodářská a technická oblast	20	14	12	13
Jiná	3	1	0	1

Graf č. 7 - Podíl jednotlivých činností v pracovní náplni ředitele mateřské školy před zavedením právní subjektivity.



Jak vyplývá z odpovědi na otázku č. 3 před zaváděním právní subjektivity bylo ve funkci **81 %** ze stávajících ředitelů. Ve sloučených mateřských školách byla polovina ředitelů ve funkci před nabytím právní subjektivity. U samostatných velkých mateřských škol bylo před nabytím právní subjektivity ve funkci **83 %** ředitelů a u samostatných malých mateřských škol **84 %** ředitelů. Na otázku č. 9 mohli odpovídat pouze ředitelé, kteří mají vlastní zkušenost s prací ředitele před nabytím právní subjektivity. Pro účely této otázky bude považována za výzkumný soubor pouze shora uvedená procentuální část respondentů.

V této otázce se respondenti pokoušeli stanovit procentuální podíl jednotlivých činností ve své pracovní náplni (v náplni práce ředitele mateřské školy). V rámci pilotního výzkumu byly určeny jednotlivé oblasti činností, které jsou nejčastěji zastoupeny v náplni práce ředitele mateřské školy. Jedná se zejména o oblast pedagogickou, ekonomickou, právní, pracovně-právní, hospodářskou a technickou. Před zavedením právní subjektivity tvořila pedagogická oblast **55 %**, ekonomická **13 %**, právní **7 %**, pracovně-právní **11 %**, hospodářská a technická **13 %** a ostatní **1 %** v činnosti ředitele mateřské školy. Z toho vyplývá, že nadpoloviční většinu pracovní činnosti tvořila činnost pedagogická.

Pro srovnání byly i v této otázce zvlášť vyhodnoceny výsledky pro jednotlivé kategorie mateřských škol. Ředitelé ze sloučených mateřských škol uváděli následující procentuální rozložení činností v rámci své pracovní náplně: pedagogická oblast **44 %**, ekonomická **13 %**, právní **7 %**, pracovně-právní **13 %**, hospodářská a technická **20 %** a ostatní **3 %**.

U ředitelů samostatných mateřských škol tvořila pedagogická činnost 56 %, ekonomická 13 %, právní 7 %, pracovně-právní 11 %, hospodářská a technická 13 %.

U ředitelů velkých samostatných mateřských škol tvořila pedagogická činnost 57 %, ekonomická 12 %, právní 4 %, pracovně-právní 12 %, hospodářská a technická 14 % a ostatní 1 %. U samostatných malých mateřských škol tvořila pedagogická činnost ředitelů 56 %, ekonomická 13 %, právní 10 %, pracovně-právní 9 %, hospodářská a technická 12 % a ostatní 0 %.

Před zavedením právní subjektivity tvořila nadpoloviční podíl činnosti v pracovní náplni ředitele mateřské školy oblast pedagogická. Ředitelé byli vnímáni vždy především jako pedagogičtí pracovníci ve funkci ředitele.

OTÁZKA č. 10

Znění otázky:

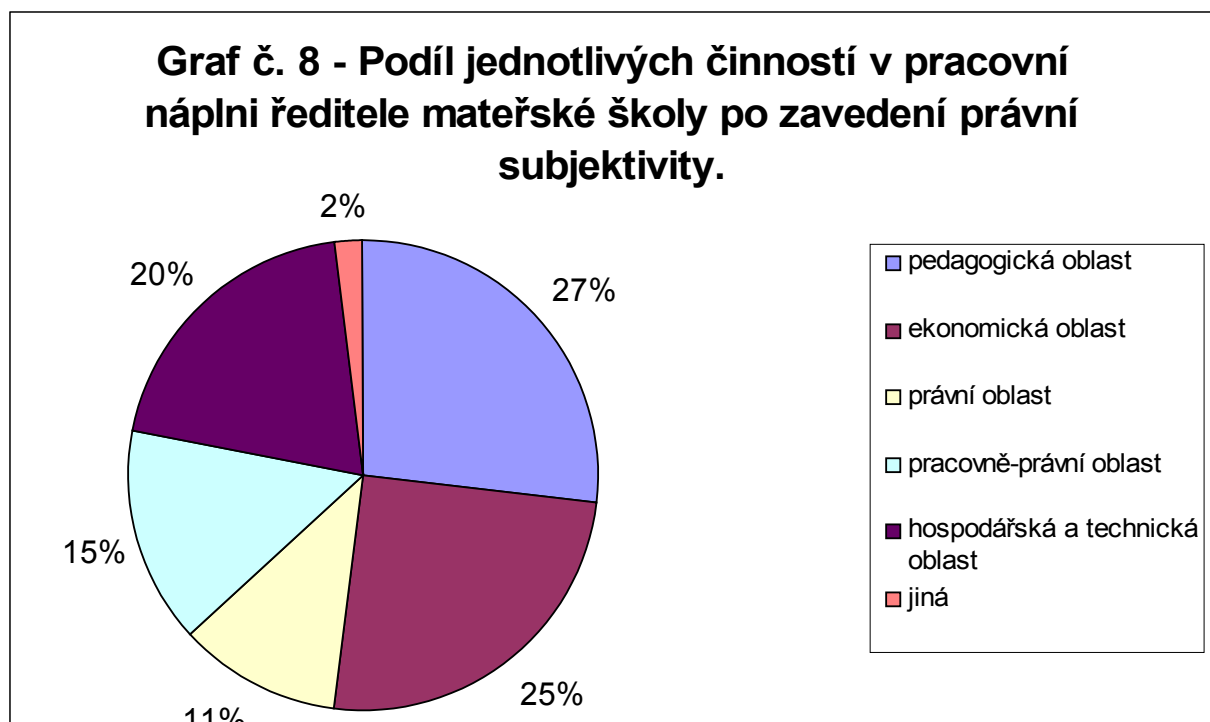
Zhodnoťte co pro Vás dnes představuje největší časovou zátěž. Pokuste se určit podíl jednotlivých činností ve své pracovní náplni (Součet všech musí být 100%).

Oblast činností	Podíl činností (%)
Pedagogická	
Ekonomická	
Právní	
Pracovně-právní	
Hospodářská a technická	
Jiná (uved'te jaká)	
Celkem	100%

Tabulka č. 13 – Podíl jednotlivých činností v pracovní náplni ředitele mateřské školy po zavedení právní subjektivity (údaje jsou uváděny v procentech)

	Kategorie mateřských škol

Pracovní činnosti	Sloučené mateřské školy	Samostatné mateřské školy		Mateřské školy celkem
		Velké MŠ	Malé MŠ	
Pedagogická oblast	21	26	28	27
Ekonomická oblast	25	25	24	25
Právní oblast	7	8	15	11
Pracovně-právní oblast	15	14	15	15
Hospodářská a technická oblast	28	24	16	20
Jiná	4	3	2	2



Po zavedení právní subjektivity tvoří pedagogická oblast pouze 27 %, ekonomická 25 %, právní 11 %, pracovně-právní 15 %, hospodářská a technická 20 % a ostatní 2 % z činnosti ředitele mateřské školy.

Pro srovnání byly také v této otázce zvlášť vyhodnoceny výsledky pro jednotlivé kategorie mateřských škol. Ředitelé sloučených mateřských škol uváděli následující procentuální rozložení činností v rámci své pracovní náplně: pedagogická oblast 21 %, ekonomická 25 %, právní 7 %, pracovně-právní 15 %, hospodářská a technická 28 % a ostatní 4 %. Ředitelé samostatných mateřských škol uváděli následující procentuální rozložení činností

v rámci své pracovní náplně: pedagogická oblast 27 %, ekonomická 27 %, právní 11 %, pracovně-právní 14 %, hospodářská a technická 19 % a ostatní 2 %.

U ředitelů samostatných velkých mateřských škol tvořila pedagogická činnost 26 % ekonomická 25 %, právní 8 %, pracovně-právní 14 %, hospodářská a technická 24 % a ostatní 3 %. samostatných malých mateřských škol tvořila pedagogická činnost ředitelů 28 %, ekonomická 24 %, právní 15 %, pracovně-právní 15 %, hospodářská a technická 16 % a ostatní 2 %.

Po zavedení právní subjektivity došlo k výraznému nárůstu ekonomických činností, které tvoří již čtvrtinu všech aktivit ředitele. Je nepochybné, že se tak děje na úkor činností pedagogických. Je zde možné sledovat posílení manažerské role ředitele.

Srovnání výsledků z otázek č. 9 a 10.

Tabulka č. 14 – Podíl jednotlivých činností v pracovní náplni ředitele sloučené mateřské školy před a po zavedení právní subjektivity (údaje jsou uváděny v procentech)

Pracovní činnosti	Před zavedením právní subjektivity	Po zavedení právní subjektivity
Pedagogická oblast	44	21
Ekonomická oblast	13	25
Právní oblast	7	7
Pracovně-právní oblast	13	15
Hospodářská a technická oblast	20	28
Jiná	3	4

Tabulka č. 15 – Podíl jednotlivých činností v pracovní náplni ředitele samostatné velké mateřské školy před a po zavedení právní subjektivity (údaje jsou uváděny v procentech)

Pracovní činnosti	Před zavedením právní subjektivity	Po zavedení právní subjektivity
Pedagogická oblast	57	26
Ekonomická oblast	12	25
Právní oblast	4	8
Pracovně-právní oblast	12	14
Hospodářská a technická oblast	14	24
Jiná	1	3

Tabulka č. 16 – Podíl jednotlivých činností v pracovní náplni ředitele samostatné malé mateřské školy před a po zavedení právní subjektivity (údaje jsou uváděny v procentech)

Pracovní činnosti	Před zavedením právní subjektivity	Po zavedení právní subjektivity
Pedagogická oblast	56	28
Ekonomická oblast	13	24
Právní oblast	10	15
Pracovně-právní oblast	9	15
Hospodářská a technická oblast	12	16
Jiná	0	2

Tabulka č. 17 – Podíl jednotlivých činností v pracovní náplni ředitele mateřské školy před a po zavedení právní subjektivity – celkem (údaje jsou uváděny v procentech)

Pracovní činnosti	Před zavedením právní subjektivity	Po zavedení právní subjektivity
Pedagogická oblast	55	27
Ekonomická oblast	13	25
Právní oblast	7	11
Pracovně-právní oblast	11	15
Hospodářská a technická oblast	13	20
Jiná	1	2

OTÁZKA č. 11

Znění otázky:

Pro výkon funkce ředitele mateřské školy v právním postavení příspěvkové organizace jsem se:

a) začal připravovat před zavedením právní subjektivity

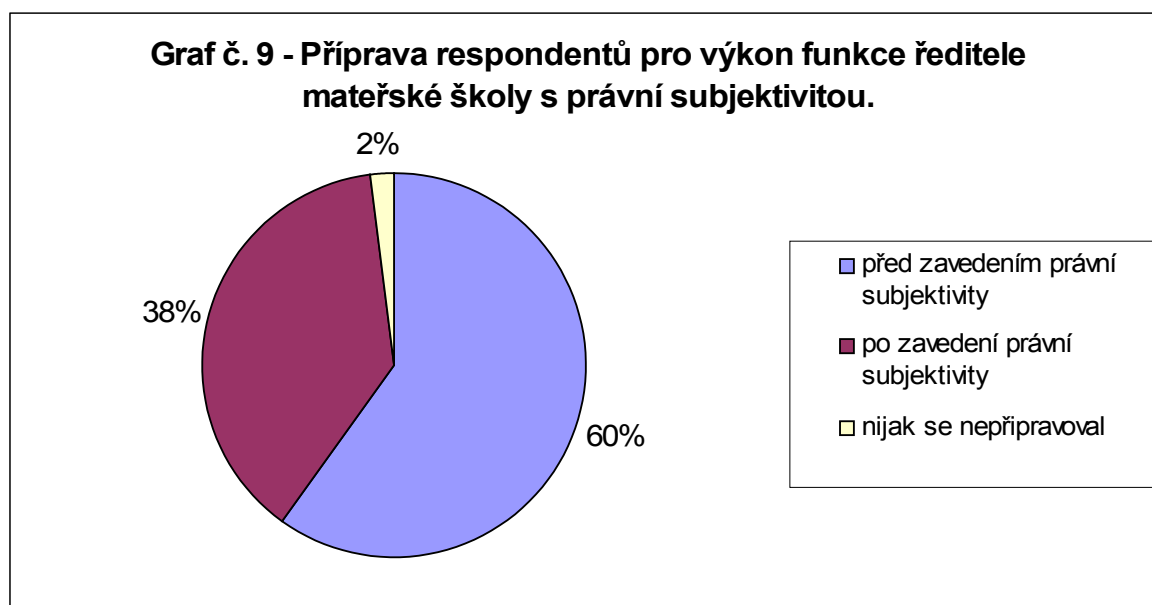
b) připravoval až po zavedení právní subjektivity

c) nijak nepřipravoval

Tabulka č. 18 – Příprava respondentů pro výkon funkce ředitele mateřské školy s právní subjektivitou

Příprava pro funkci ředitele	Počet respondentů (%)
Před zavedením právní subjektivity	60
Po zavedení právní subjektivity	38
Nijak se nepřipravoval	2

* Tabulka absolutních četností č. 18 a) uvedena v příloze č.3.



Z odpovědí respondentů vyplývá, že pouhá **2 %** z nich nepovažovala za nutnou žádnou speciální přípravu pro výkon funkce ředitele mateřské školy s právní subjektivitou. Plných **98 %** se na výkon této funkce připravovalo. **60 %** respondentů zahájilo přípravu ještě před změnou právní formy organizace a **38 %** po zavedení právní subjektivity

Spolu se zavedením právní subjektivity došlo i k nárůstu pracovních povinností ředitele zařízení. Je třeba, aby ředitel zajišťoval i velké množství nepedagogických činností. S rozšířením okruhu činností vystala nutně i potřeba dalšího odborného vzdělávání ředitelů mateřských škol.

OTÁZKA č. 12

Znění otázky:

Odborné znalosti si doplňuji (lze označit i více možností nebo na otázku neodpovídat):

a) individuálně (samostudiem, internet, atd.)

b) školením

c) dlouhodobými kurzy

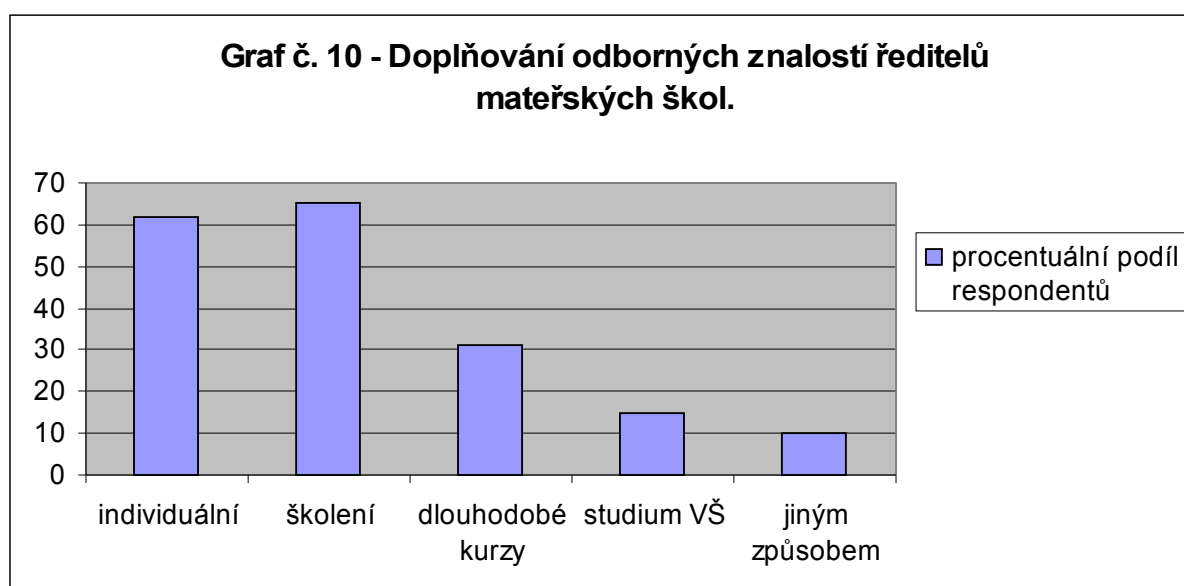
d) studiem vysoké školy

e) jiným typem studia (uved'te jakým)

Tabulka č. 19 – Doplnování odborných znalostí ředitelů mateřských škol

Způsob doplňování odborných znalostí	Počet respondentů (%)
Individuálně (samostudium)	62
Školením	65
Dlouhodobé kurzy	31
Studiem vysoké školy	15
Jiným typem studia	10

* Tabulka absolutních četností č. 19 a) uvedena v příloze č.3.



Při realizaci výzkumu bylo zjištěno, že všech **100 %** respondentů si v současné době své znalosti a odborné dovednosti doplňuje a rozšiřuje. U **62 %** ředitelů se jedná o formu samostudia prostřednictvím odborné literatury, internetu, apod. **65 %** dotazovaných se účastní školení a seminářů zejména v oblasti pracovně právních vztahů, legislativních změn a novinek v rámci pedagogické práce. **31 %** se rozhodlo pro účast v dlouhodobých kurzech. **15 %** ředitelů mateřských škol v současné době studuje vysokou školu. **10 %** respondentů se věnuje jinému typu vzdělávání (**6 %** tzv. funkční studium, **4 %** celoživotní vzdělávání).

V souvislosti se zavedením právní subjektivity a zejména se změnami v pracovní náplni ředitele mateřské školy vyvstala i otázka jejich dalšího odborného vzdělávání. Z odpovědi respondentů vyplývá vysoký podíl samostudia ředitelů a naopak poměrně nízké zastoupení akademických forem vzdělávání.

OTÁZKA č. 13

Znění otázky:

Nabídku dalšího odborného vzdělávání pro ředitele považují za:

- a) dostatečnou*
- b) nedostatečnou*
- c) nedokáže posoudit*

Odborná příprava je pro výkon funkce ředitele mateřské školy s právní subjektivitou naprosto nezbytná. Bylo zjišťováno, jak hodnotí nabídku odborného vzdělávání sami ředitelé. Nabídku odborného vzdělávání hodnotí **72 %** respondentů jako nedostatečnou, **23 %** jako dostatečnou a **5 %** respondentů se domnívá, že tuto oblast nedokáže posoudit.

Tato zjištění jsou alarmující, neboť odborná příprava ředitelů mateřských škol je jedním z předpokladů vytvoření kvalitního systému předškolního vzdělávání. Výsledky výzkumu by mohly být jedním z podnětů k rozvoji odborného vzdělávání zejména v oboru školského managementu.

OTÁZKA č. 14

Znění otázky:

Po zavedení právní subjektivity zůstala zachována ve stejné výši přímá vyučovací povinnost ředitele mateřské školy. Toto řešení považují za:

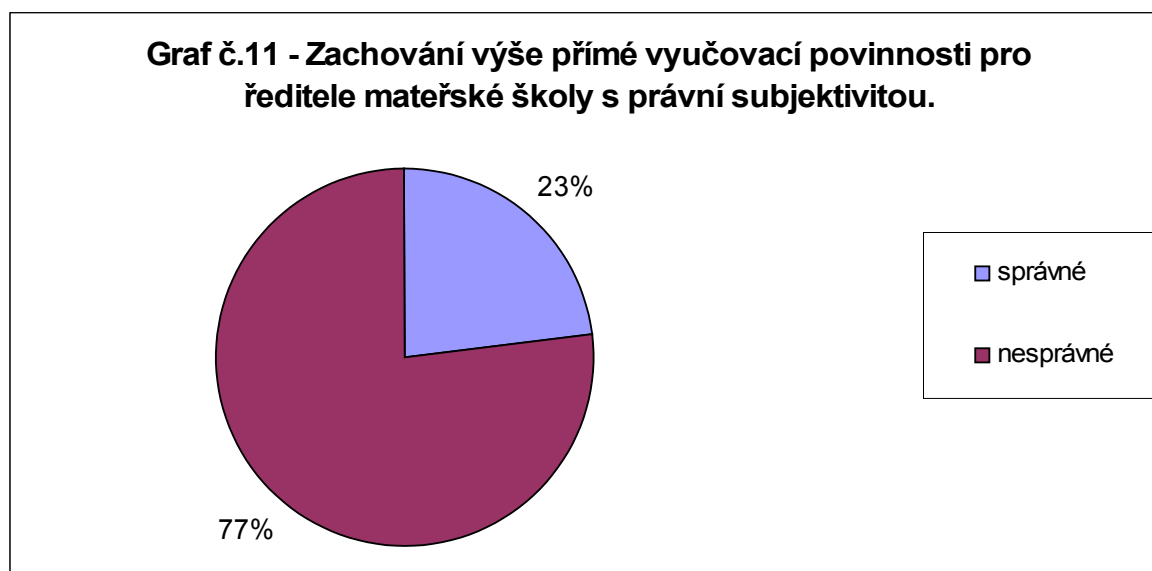
- a) správné (uved'te proč)*

b) nesprávně (uved'te proč)

Tabulka č. 20 – Zachování výše přímé vyučovací povinnosti pro ředitele mateřské školy s právní subjektivitou

Zachování výše přímé vyučovací povinnosti	Počet respondentů (%)
Správné	23
Nesprávné	77

* Tabulka absolutních četností č. 20 a) uvedena v příloze č.3.



Po zavedení právní subjektivity zůstala zachována přímá vyučovací povinnost ředitele mateřské školy. Zjistit, jak tuto situaci vnímají ředitelé mateřských škol bylo úkolem této otázky. **77 %** dotázaných hodnotí zachování přímé vyučovací povinnosti ve stávajícím rozsahu jako nesprávné, **23 %** je vnímají jako správné.

K zajímavým výsledkům dojdeme při bližším zkoumání odpovědí. Jako nesprávnou hodnotí situaci ohledně zachování přímé vyučovací povinnosti **100 %** ředitelů ze sloučených mateřských škol a ze samostatných velkých mateřských škol. Domnívají se, že s ohledem na funkci ředitele může docházet k narušování přímé práce s dětmi (odvolávání ze třídy, porady, telefonů, řešení problémů s provozem, atd.). Je velmi obtížné a mnohdy i nemožné být pedagogem a zároveň kvalitním manažerem. Řešení spatřují ve snížení počtu vyučovacích hodin v rámci přímé vyučovací povinnosti. Naproti tomu z odpovědí ředitelů samostatných malých mateřských škol vyplývá, že zachování přímé vyučovací povinnosti hodnotí jako

správné 44 % respondentů. Z konkrétních odpovědí je zřejmé, že se tito ředitelé považují a hlavně chtějí považovat spíše za pedagogy než za manažery. Nechtějí, aby došlo ke snížení vyučovací povinnosti proto, aby nepřišli o kontakt s dětmi. Pedagogická práce jim je bližší než pozice manažera, raději by omezili ostatní činnosti spojené s fungováním mateřské školy jako zařízení s právní subjektivitou, neboť se jedná o diametrálně odlišný obsah práce. Zde je možné zaznamenat rozdílný pohled na pozici ředitele zařízení s právní subjektivitou. Zatímco na sloučených mateřských školách a na samostatných velkých mateřských školách se ředitelé ztotožňují spíše s rolí manažera zařízení, na samostatných malých mateřských školách se snaží o zachování role ředitele – pedagoga.

OTÁZKA č. 15

Znění otázky:

Manažerské a administrativní činnosti spojené s řízením školy s právní subjektivitou považují:

- a) za bezproblémové***
- b) přiměřeně zatěžující***
- c) velmi zatěžující***

Tabulka č. 21 – Hodnocení manažerských a administrativních činností spojených se řízením sloučených mateřských škol s právní subjektivitou

Vnímání manažerských a administrativních činností	Počet respondentů (%)
Bezproblémové	0
Přiměřeně zatěžující	25
Velmi zatěžující	75

* Tabulka absolutních četností č. 21 a) uvedena v příloze č.3.

Tabulka č. 22 – Hodnocení manažerských a administrativních činností spojených se řízením samostatných velkých mateřských škol s právní subjektivitou

Vnímání manažerských a administrativních činností	Počet respondentů (%)
Bezproblémové	0
Přiměřeně zatěžující	27
Velmi zatěžující	73

* Tabulka absolutních četností č. 22 a) uvedena v příloze č.3.

Tabulka č. 23 – Hodnocení manažerských a administrativních činností spojených se řízením samostatných malých mateřských škol s právní subjektivitou

Vnímání manažerských a administrativních činností	Počet respondentů (%)
Bezproblémové	10
Přiměřeně zatěžující	19
Velmi zatěžující	71

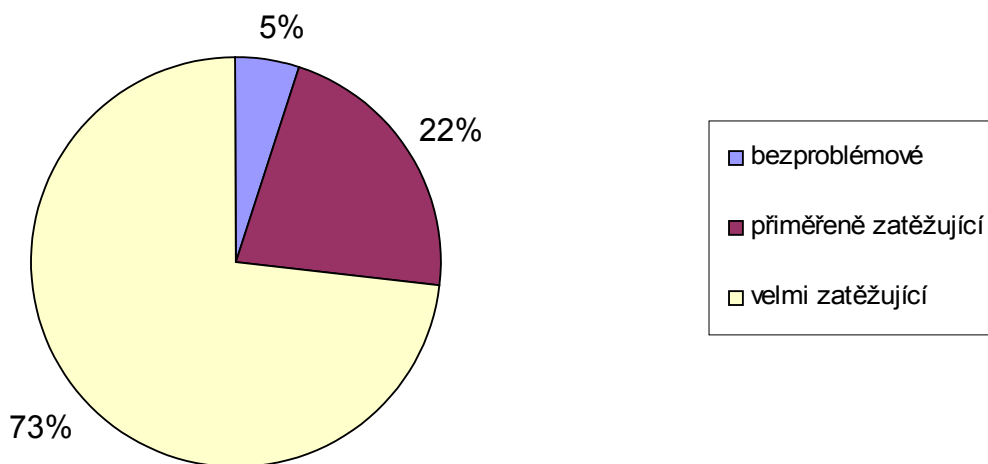
* Tabulka absolutních četností č. 23 a) uvedena v příloze č.3.

Tabulka č. 24 – Hodnocení manažerských a administrativních činností spojených se řízením mateřských škol s právní subjektivitou - celkem

Vnímání manažerských a administrativních činností	Počet respondentů (%)
Bezproblémové	5
Přiměřeně zatěžující	22
Velmi zatěžující	73

* Tabulka absolutních četností č. 24 a) uvedena v příloze č.3.

Graf č. 12 - Hodnocení manažerských a administrativních činností spojených se řízením mateřských škol s právní subjektivitou - celkem



V souvislosti se zaváděním právní subjektivity na mateřských školách došlo zároveň k rozšíření manažerských a administrativních činností spojených s řízením školy. Plných **73 %** respondentů hodnotí tyto činnosti v rámci své profese jako velmi zatěžující, **22 %** jako přiměřeně zatěžující a pouze **5 %** jako bezproblémové. Na sloučených mateřských školách hodnotí administrativní a manažerské činnosti jako přiměřeně zatěžující **25 %** ředitelů a jako velmi zatěžující **75 %** ředitelů. V této kategorii mateřských škol nejsou shora uvedené činnosti hodnoceny jako bezproblémové. Rovněž tak na samostatných velkých mateřských školách nikdo neuvádí možnost, že by šlo o bezproblémové činnosti, **27 %** respondentů je vnímá jako přiměřeně zatěžující a **73 %** jako velmi zatěžující. **10 %** ředitelů samostatných malých mateřských škol se domnívá, že administrativní a manažerské činnosti jsou bez problémů, ale naopak **71 %** je hodnotí jako velmi zatěžující a **19 %** jako přiměřeně zatěžující.

Nárůst administrativních a manažerských činností v pracovní náplni ředitele mateřské školy v právním postavení příspěvkové organizace je neoddiskutovatelný. Přesto tato oblast nebyla a není zohledněna v rozpočtu mateřské školy, a to jak v přímých nákladech, tak ani v příspěvku od zřizovatele.

5.5 Ověření hypotéz a zhodnocení získaných informací

Ověřování hypotéz bylo realizováno dle jednotlivých otázek výzkumu (viz. příloha č. 1) a podle příslušných tabulek a grafů.

Hypotéza č. 1	Otázka č. 6, 14, 15 Tabulky č. 9, 20, 21, 22, 23, 24 Graf č. 4, 11, 12
Hypotéza č. 2	Otázka č. 8, 10 Tabulka č. 11, 13 Graf 6, 8
Hypotéza č. 3	Otázka č. 11, 12, 13, 15 Tabulka č. 18, 19, 21, 22, 23 Graf 9, 10, 12
Hypotéza č. 4	Otázka č. 9, 10, 15 Tabulka č.12, 13, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 23, 24 Graf č. 7, 8, 12

HYPOTÉZA č. 1

Ředitelé sloučených mateřských škol hodnotí přijetí nové právní formy zařízení (právní subjektivity) pozitivněji než ředitelé samostatných mateřských škol.

Předpoklad, že ředitelé sloučených mateřských škol hodnotí přijetí právní formy zařízení (právní subjektivity) pozitivněji než ředitelé samostatných mateřských škol, se potvrdil.

63% všech respondentů hodnotilo zavedení právní subjektivity na mateřských školách kladně (viz. vyhodnocení otázky č. 6, tabulka č. 9, graf č. 4). Výhody této změny spatřují zejména ve větší zodpovědnosti a samostatnosti při řízení v oblastech ekonomických, materiálních a pracovně-právních.

Při výzkumu bylo možné identifikovat rozdíly v názorech ředitelů jednotlivých kategorií mateřských škol. Pozitivně a spíše pozitivně hodnotí zavedení právní subjektivity 67 % ředitelů sloučených mateřských škol a 62 % ředitelů samostatných mateřských škol. Zde ještě není patrný tak výrazný rozdíl v názorech respondentů. Nejmarkantnější rozdíl můžeme zaznamenat při porovnání názorů ředitelů samostatných velkých a samostatných malých mateřských škol. Zatímco plných 74 % ředitelů samostatných velkých mateřských škol hodnotí zavedení právní subjektivity kladně, stejný názor vyjádřilo pouze 54 % ředitelů samostatných malých mateřských škol.

Výzkum prokázal, že největší obtíže přineslo plošné zavedení právní subjektivity právě ředitelům samostatných malých mateřských škol, z nichž téměř polovina hodnotí tuto změnu negativně. Ředitel musí vykonávat nejen funkci ředitele-pedagoga ale i ředitele-manažera. Skloubení všech těchto činností může být velmi obtížné a pro osobu ředitele nesmírně náročné. Přestože zavedení právní subjektivity hodnotí respondenti spíše kladně, manažerské a administrativní činnosti spojené s touto změnou hodnotí plných 73 % respondentů jako velmi zatěžující (viz. vyhodnocení otázky č. 15, tabulka č. 21, 22, 23, 24, graf č. 12). Stejně tak zachování přímé vyučovací povinnosti hodnotí 77 % dotázaných jako nesprávné (viz. vyhodnocení otázky č. 14, tabulka č. 20 a graf č. 11).

HYPOTÉZA č. 2

Po zavedení právní subjektivity se prostor pro budování image mateřské školy výrazně změnil.

Předpoklad, že po zavedení právní subjektivity se prostor pro budování image mateřské školy výrazně změnil se nepotvrdil.

Zavedení právní subjektivity dle odpovědí respondentů nemá zásadní vliv na budování image školy. 67 % všech respondentů se domnívá, že prostor na budování image se po zavedení právní subjektivity nezměnil a 33 % respondentů, že se zvětšil (viz. vyhodnocení otázky č. 8, tabulka č. 11, graf č. 6). I v otázce budování image organizace je možné zaznamenat významně rozdílné názory ředitelů jednotlivých kategorií mateřských škol. Pokud

respondenti uvedli zvětšení prostoru, spatřují ho zejména v samostatnosti, tvořivosti, prezentaci na veřejnosti, spolupráci s rodiči, popř. možnostech sponzorství. Variantu, že by po zavedení právní subjektivity došlo k omezení možnosti na budování vlastního image, neuvedl nikdo ze zúčastněných respondentů.

Fakt, že budování image zařízení nepatří mezi prioritní činnosti ředitele je možné dokladovat na vyhodnocení otázky č. 10 (viz. tabulka č. 13, graf č. 8), neboť ani jeden z respondentů tyto aktivity nezmínil ve své pracovní náplni.

HYPOTÉZA č. 3

Po zavedení právní subjektivity vzrostla z pohledu ředitele mateřské školy potřeba jejich dalšího odborného vzdělávání.

Předpoklad, že po zavedení právní subjektivity vzrostla z pohledu ředitele mateřské školy potřeba jejich dalšího odborného vzdělávání, se potvrdil.

Jak vyplývá z vyhodnocení otázek č. 9 a 10 došlo po zavedení právní subjektivity ke změnám podílu činností v pracovní náplni ředitele mateřské školy. Je nezbytné, aby ředitel zařízení vykonával i celou řadu nepedagogických činností. V souvislosti s těmito změnami nabyla na významu otázka dalšího odborného vzdělávání ředitelů mateřských škol. 98 % respondentů v rámci výzkumu uvedlo, že se na výkon funkce ředitele zařízení s právní subjektivitou připravovalo, 68 % respondentů zahájilo přípravu ještě před změnou právní formy organizace (viz. vyhodnocení otázky č. 11, tabulka č. 18, graf č. 9). Přestože plných 100 % ředitelů mateřských škol uvedlo, že si v současné době své znalosti a odborné dovednosti rozšiřuje (viz. vyhodnocení otázky č.12, tabulka č. 19, graf č. 10), nabídku odborného vzdělávání hodnotí 72 % respondentů jako nedostatečnou (viz. vyhodnocení otázky č. 13). S tímto koresponduje i poměrně vysoký podíl samostudia v rámci přípravy ředitelů, který činí 62 %. Pouze 15 % respondentů studuje vysokou školu a 10 % se věnuje jinému typu studia (např. funkční studium). V souvislosti se zaváděním právní subjektivity na mateřských školách došlo nepochybně k rozšíření manažerských a administrativních činností, které hodnotí 73 % respondentů jako velmi zatěžující (viz. vyhodnocení otázky č. 15). Ze shora uvedených důvodů je v budoucnu třeba více podporovat rozvoj odborného vzdělávání v oboru školského managementu.

-

HYPOTÉZA č. 4

Po zavedení právní subjektivity se podíl činností v pracovní náplni ředitele mateřské školy výrazně změnil.

Předpoklad, že **po zavedení právní subjektivity se podíl činností v pracovní náplni ředitele mateřské školy výrazně změnil, se potvrdil.**

Jak vyplývá z podrobného vyhodnocení otázek č. 9 a 10 (tabulka č. 12, 13, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 23, 24 , graf č. 7, 8, 12), došlo po zavedení právní subjektivity k zásadním změnám v podílu činností v pracovní náplni ředitele mateřské školy. **Rozsah pedagogické činnosti ředitelů se po zavedení právní subjektivity snížil o více než polovinu (z 55 % na pouhých 27 %).** Touto alarmující skutečností by se měly zabývat odpovědné instituce.

Přesto však zůstala zachována přímá vyučovací povinnost ředitelů mateřských škol ve stejném rozsahu jako před zavedením právní subjektivity. Zároveň došlo k navýšení ekonomických činností (z 13 % na 25 %). K mírnému nárůstu došlo i u právní (ze 7 % na 11 %), pracovně-právní (z 11 % na 15 %), u hospodářské a technické agendy (z 13 % na 20 %). V osobě ředitele nepochybně nastává propojení funkce ředitele-pedagoga a ředitele-manažera. Je zřejmé, že v mateřské škole s právní subjektivitou dochází k výraznému posílení manažerské role ředitele.

5.6 Realizovaná šetření zaměřená na otázky související se změnou právního postavení mateřských škol

Orientaci v problematice řízení mateřské školy v právním postavení příspěvkové organizace mi vedle osobních zkušeností umožnilo zejména studium písemných materiálů, jako jsou například zákony či statistické údaje. Jelikož se jedná o nové a velmi aktuální téma, nebylo možné vycházet z žádných dosud realizovaných komplexních výzkumů či ucelených odborných studií. Proto bych rád na tomto místě alespoň stručně zmínil některé ze závěrů anketního šetření k dopadům právní subjektivity v mateřských školách, které realizovala Společnost pro předškolní výchovu. Dále bych chtěl uvést některé dílčí výsledky dotazníkového šetření Asociace předškolní výchovy, zaměřené na problematiku realizace legislativních a organizačních změn v rámci optimalizace sítě mateřských škol.

5.6.1 Anketní šetření k dopadům právní subjektivity v mateřských školách (Společnost pro předškolní výchovu)

V červnu 2003 provedla Společnost pro předškolní výchovu prostřednictvím měsíčníku Informatorium 3-8 (Časopis pro výchovu a vzdělávání dětí od 3 do 8 let v MŠ a ŠD) anketní šetření na téma: Co změnila právní subjektivita v mateřské škole? Tohoto šetření se zúčastnilo 45 respondentů. Z anketního šetření vyplynulo, že v mateřských školách došlo k nárůstu administrativních činností v pracovní náplni ředitele zařízení. Ředitelé naopak ocenili samostatnost při rozhodování. Sloučené mateřské školy, resp. vedoucí učitelé součástí, kritizovali ztrátu identity, absenci zdravé rivality, vlastního rozpočtu a motivace.

Výsledky tohoto šetření korespondují s mnou provedeným výzkumem v oblasti nárůstu administrativních činností pro ředitele mateřské školy s právní subjektivitou. Podíl činností v pracovní náplni ředitele se po zavedení právní subjektivity výrazně změnil. Došlo k nárůstu manažerské a administrativní agendy a následně k úbytku činností ředitele v pedagogické oblasti. Tyto změny však nebyly zohledněny ve stanovení míry přímé vyučovací povinnosti, což hodnotilo negativně 77 % respondentů mého výzkumu.

5.6.2 Dotazníkové šetření zaměřené na problematiku realizace legislativních a organizačních změn v rámci optimalizace sítě mateřských škol (Asociace předškolní výchovy)

V červnu 2004 provedla Asociace předškolní výchovy dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zmapování situace vzhledem k organizačním a právním změnám, které proběhly k 1. lednu 2003. Hlavním úkolem bylo rámcově zjistit bezprostřední dopad procesu optimalizace v mateřských školách. Dotazník zjišťoval, kromě základních údajů o respondentovi, především otázky zaměřené na manažerské a administrativní činnosti ředitele mateřské školy či pověřeného vedoucího pracovníka a informace o funkční spolupráci se zřizovatelem. U sloučených mateřských škol pak navíc osobní spokojenost s organizační formou mateřské školy, zachování individuálního vzdělávacího programu či vliv organizačních změn na postavení učitelek. Tohoto šetření se zúčastnilo 98 respondentů (50 samostatných mateřských škol, 48 součástí sloučených mateřských škol). Toto šetření se protíná s mnou provedeným výzkumem ve dvou oblastech, a to zejména v zjišťování náročnosti manažerských a administrativních činností ředitele mateřské školy a částečně také

v hodnocení spolupráce se zřizovatelem. Je možné konstatovat, že výsledky vzájemně korespondují, neboť dotazníkovým šetřením Asociace předškolní výchovy bylo zjištěno, že 50 % ředitelů samostatných mateřských škol považuje manažerské a administrativní činnosti za velmi zatěžující a 43 % za přiměřeně zatěžující. Z výsledků mého výzkumu vyplývá, že administrativní a manažerské činnosti považuje za velmi zatěžující plných 73 % ředitelů samostatných velkých mateřských škol a 71% ředitelů samostatných malých mateřských škol.

Spolupráci se zřizovatelem hodnotilo dle výsledků dotazníkového šetření Asociace předškolní výchovy 76 % respondentů kladně, 21 % záporně. V rámci mého výzkumu hodnotilo kladně spolupráci se zřizovatelem plných 84 % (z toho pozitivně 49 % a spíše pozitivně 35 %) a záporně pouze 16 % (spíše negativně 14% a negativně 2 %).

6 Závěr

Předškolní výchova prošla v historickém vývoji řadou změn. Původní funkci pečovatelských a sociálních opatření, které navštěvovalo omezené množství dětí, nahradila po druhé světové válce univerzální, tendenční, kolektivní socialistická výchova, které se účastnila většina dětské populace. Jedním z klíčových mezníků, s ohledem na dnešní situaci, byl bezpochyby rok 1989. Došlo ke změně obsahu vzdělávání a zároveň byl dán základ vzniku školského managementu v pravém slova smyslu, neboť v předchozím období byly všechny školy a školská zařízení „někým“ řízeny a pravomoc ředitelů byla značně omezena. Vznik nových právních forem postupoval resortem školství od středních přes základní až po mateřské školy. Od 1. ledna 2003 byly všechny veřejné školy, tj. i mateřské školy, zákonem postaveny do právní formy příspěvkové organizace.

Autonomizace mateřských škol uvedla tato zařízení a hlavně jejich ředitele v řadě případů do zcela nových situací. Ředitelé získali samostatnost a byly podstatně rozšířeny jejich pravomoci. Ze závěrů výzkumu vyplývá, že podíl jednotlivých činností v pracovní náplni

ředitele mateřské školy před zavedením právní subjektivity a po ní se výrazně změnil. Skutečně markantní úbytek činnosti ředitele v pedagogické oblasti na jedné straně a výrazný nárůst manažerské a administrativní agendy na straně druhé není zohledněn ve stanovení míry přímé vyučovací povinnosti. Téměř tři čtvrtiny respondentů považuje manažerskou a administrativní činnost za velmi zatěžující. Zde se odráží nejen absence administrativního pracovníka, ale i skutečnost, že ředitelé se cítí spíše pedagogy a ne manažery.

Nepochybně se zde však vytváří nová role ředitel-manažer mateřské školy. Zejména ředitelé samostatných malých mateřských škol se s touto rolí příliš neztotožnili a nadále dávají přednost přímé pedagogické práci. Zde je na místě otázka, zda bylo skutečně správné zavést novou právní formu na všech mateřských školách bez ohledu na velikost zařízení, velikost obce a další okolnosti. Nabízí se několik variant, jak tuto situaci řešit. Tak například tam, kde jeden zřizovatel zřizuje více mateřských škol, je lze sloučit do jednoho právního subjektu. Ředitel celého subjektu by měl vykonávat manažerské činnosti spjaté s řízením zařízení. Ostatní pracovníci by se pak mohli věnovat pedagogické práci. Zde je nezbytné opět uvést, že by bylo nutné snížit počet hodin přímé vyučovací povinnosti právě pro ředitele-manažery. Tento závěr je zcela patrný z provedeného výzkumu.

Se změnou role, postavení a požadavků na ředitele mateřské školy souvisí také otázka odborné přípravy a dalšího vzdělávání. Pro zavedení nové vzdělanostní kultury ve školství je nezbytnou podmínkou osvojování si nových postojů, znalostí a schopností, zvláště pak u vedoucích pracovníků. Z pohledu ředitelů by bylo žádoucí iniciovat vznik a rozvoj dalších studijních oborů zaměřených na školský management.

Zavedení nové právní formy na všech mateřských školách přineslo jistě mnohé obtíže při řízení těchto zařízení. Je proto do jisté míry překvapením, že i přesto většina (63 %) všech ředitelů vnímá tento proces jako pozitivní změnu, která vytváří prostor pro další rozvoj mateřské školy. V kontrastu s tím však působí názory respondentů, že nevnímají spojitost mezi zavedením právní subjektivity a vytvářením image (prezentací) mateřské školy, 67 % ředitelů nepocítuje žádnou změnu v rozšíření oblasti pro budování image mateřské školy.

Výzkum prokázal, že jeho výsledky do jisté míry závisí na organizační struktuře mateřské školy. Oproti očekávání nenacházíme nejmarkantnější rozdíly mezi mateřskými školami sloučenými a samostatnými mateřskými školami, ale zejména mezi samostatnými malými mateřskými školami a těmi ostatními. Rozhodným hlediskem zde není vlastní organizační struktura, ale spíše velikost zařízení. Zavedení právní subjektivity bylo „plošné“ opatření,

keré nezohlednilo místní podmínky a okolnosti, a tak způsobilo největší obtíže právě ředitelům samostatných mateřských škol.

Více než dva roky praxe, které uplynuly od plošného zavedení právní formy příspěvkové organizace na všech mateřských školách, poskytly mnoho podnětů k zamyšlení. **Analýzu situace z pohledu ředitele předškolního zařízení lze vnímat jako základní prvek možného komplexního výzkumu. Zajímavá a jistě přínosná by byla analýza z pohledu rodičů, resp. zákonných zástupců dítěte, z pohledu zřizovatelů či z pohledu orgánů státní správy ve školství.** S ohledem na užší zaměření bakalářské práce nebylo možné věnovat se sledované problematice ze všech těchto úhlů pohledu.

Seznam použité literatury

BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA J., aj. *Úvod do teorie a praxe školského managementu*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 1998. ISBN 80-86039-49-8.

BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: PORTÁL, 2003. ISBN 80-7178-537-7.

BURIANOVÁ, J.; KATZOVÁ, P.; JAKOUBKOVÁ, V. *Mateřská škola a právo*. Praha: RAABE, 2005. ISBN 80-86307-20-4.

BURIANOVÁ, J.; JAKOUBKOVÁ, V.; NÁDVORNÍKOVÁ, H. *Vedení mateřské školy*. Praha: RAABE, 1999. ISBN 80-902189-2-X..

CHLUP, O.; KAHUDA, F.; KRÁL, K. *Školství – výklad zákona a prováděcích předpisů*. Praha: Orbis, 1949.

KŘIVÁNEK, J. *Příručka zákonů, nařízení a předpisů o národním školství v republice Československé*. Brno: Ústřední spolek učitelský na Moravě, 1924.

NOVÝ, K. *Právní rádce pro ředitele škol*. Praha: Prospektum, 1997. ISBN 80-7175-023-9.

REKTOŘÍK, J. *Ekonomika veřejného sektoru*. Brno: Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3330-4.

RUŽEK, B.; KRATOCHVÍL, M.; LAUSCHMANNOVÁ, M.; aj. *Školství – sborník právních předpisů*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1958.

SLAVÍKOVÁ, L.; KARABEC, S.; MURDEN, B., aj. *Ředitel školy – leader a manažer*. Praha: b.n., 2003. ISBN 80-239-2209-2.

SOLFRONK, J. *Kapitoly ze školského managementu*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2002. ISBN 80-7083-655-5.

SVOBODA, J.; Nezvalová, D. *Řízení kvality*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 1999.

SVOBODOVÁ, E.; NÁDVORNÍKOVÁ, H. Co změnila právní subjektivita v MŠ? *Informatorium 3 – 8*, 2003, roč. 10, č. 8, s. 2-4. ISSN 1210-7506

KROPÁČKOVÁ, J. Co přinesla optimalizace MŠ? *Informatorium 3 – 8*, 2003, roč. 10, č. 10, s. 6-7. ISSN 1210-7506

VÍTEK, M. *Evropský management*. Hradec Králové: Gaudeamus, 1996. ISBN 80-7041-637-8.

Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: Bílá kniha. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání – Tauris, 2001. ISBN 80-211-0372-8.

Národní zpráva o stavu předškolní výchovy, vzdělání a péče o děti předškolního věku v České republice. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2000. ISBN 80-7168-746-4.

Seznam právních předpisů a dokumentů orgánů státní správy

Zákon č. 48/1868 Sb., jímžto se vydávají základní pravidla o postavení školy k církvi.

Věstník vládní u věcech škol obecných v království Českém - č. 27/1872 v příčině dětských zahrádek (škol mateřských) a ústavův jim příbuzných.

Zákon č. 95/1948 Sb., o základní úpravě jednotného školství.

Vládní nařízení č. 195/1948 Sb., kterým se provádějí ustanovení školského zákona o školách mateřských.

Zákon č. 31/1953 Sb., o školské soustavě a vzdělávání učitelů.

Zákon č. 186/1960 Sb., o soustavě výchovy a vzdělávání.

Zákon č. 76/1978 Sb., o školských zařízeních.

Zákon č. 77/1978 Sb., o státní správě ve školství.

Vyhláška Ministerstva školství č. 87/1980 Sb., o mateřských školách, společných zařízeních jeslí a mateřské školy a dětských útulcích.

Zákon č. 29/1984 Sb., o soustavě základních a středních.

Zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství.

Vyhláška Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy č. 35/1992 Sb., o mateřských školách.

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

Zákon č. 284/2002 Sb., kterým se mění zákon č.564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání.

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.

Vyhláška Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání.

Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků.

Metodická pomoc školám, předškolním zařízením a školským zařízením zřizovaným obcí při přechodu na právní subjektivitu č.j. 23 620/2002-60. Praha: Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, 2002.

Dokumentace pro zástupce obcí a ředitele škol, předškolních a školských zařízení pro přechod na právní subjektivitu. Liberec, 2002. 21 s. + příl. Odbor školství a mládeže Krajského úřadu Libereckého kraje ve spolupráci s referáty školství Okresního úřadu Česká Lípa, Jablonec nad Nisou, Liberec a Semily.

Dlouhodobý záměr rozvoje vzdělávání a výchovně vzdělávací soustavy Libereckého kraje. Liberec: Odbor školství a mládeže Krajského úřadu Libereckého kraje, 2003.

Výroční zpráva o stavu koncepce a rozvoje sítě a o stavu a rozvoji výchovně vzdělávací soustavy Libereckého kraje za školní rok 2002-2003. Liberec: Odbor školství a mládeže Krajského úřadu Libereckého kraje, 2004.

Výroční zpráva o stavu koncepce a rozvoje sítě a o stavu a rozvoji výchovně vzdělávací soustavy Libereckého kraje za školní rok 2003-2004. Liberec: Odbor školství a mládeže Krajského úřadu Libereckého kraje, 2005.

Obsah:

<u>1 Úvod.....</u>	<u>1</u>
<u>2 Sledování historického vývoje právního postavení institucionálního zajištění předškolní výchovy</u>	<u>3</u>
2.1 Význam vzdělání pro společnost.....	3
2.2 Školství v českých zemích do roku 1948.....	3
2.3 Zakotvení oblasti předškolní výchovy v právních normách do roku 1948.....	4
2.4 Zakotvení oblasti předškolní výchovy v právních normách v letech 1948-1989.....	7
2.5 Zakotvení oblasti předškolní výchovy v právních normách po roce 1989.....	11
2.6 Národní program rozvoje vzdělávání v České republice a Národní zpráva o stavu předškolní výchovy, vzdělávání a péče o děti předškolního věku v České republice.....	12
2.7 Shrnutí	13
<u>3 Právní subjektivita mateřských škol.....</u>	<u>14</u>
3.1 Definice právní subjektivity mateřských škol.....	14
3.2 Nabývání právní subjektivity škol z historického pohledu.....	15
3.3 Hlavní změny vyplývající z přechodu do právní subjektivity.....	15
3.4 Postup školy při získání právní subjektivity	17
<u>4 Ředitel mateřské školy v právním postavení příspěvkové organizace.....</u>	<u>19</u>
4.1 Kdo se může stát ředitelem mateřské školy.....	19
4.2 Role ředitele mateřské školy.....	20
4.3 Zákonné pravomoci ředitele mateřské školy.....	23
4.4 Úspěšný ředitel.....	23
<u>5 Zmapování problematiky řízení mateřské školy v právním postavení příspěvkové organizace.....</u>	<u>24</u>
5.1 Formulace cílů a hypotéz výzkumu	25
5.2 Dotazník.....	26

5.2.1 Pilotní výzkum.....	26
5.2.2 Zadání dotazníku a znění jednotlivých otázek s jejich stručným komentářem.....	27
5.3 Průběh výzkumu.....	33
5.3.1 Charakteristika území a souboru výzkumu.....	33
5.3.2 Zadání dotazníků.....	37
5.4 Interpretace získaných výsledků.....	38
5.5 Ověření hypotéz a zhodnocení získaných informací.....	63
5.6 Realizovaná šetření zaměřená na otázky související se změnou právního postavení mateřských škol	66
5.6.1 Anketní šetření k dopadům právní subjektivity v mateřských školách (Společnost pro předškolní výchovu).....	67
5.6.2 Dotazníkové šetření zaměřené na problematiku realizace legislativních a organizačních změn v rámci optimalizace sítě mateřských škol (Asociace předškolní výchovy).....	67
6 Závěr.....	68
Seznam použité literatury.....	70
Seznam právních předpisů a dokumentů orgánů státní správy	72

Příloha č. 1 – Dotazník.

Příloha č. 2 – Průvodní dopis.

Příloha č. 3 – Tabulky absolutních četností.

Příloha č. 1 – znění dotazníku:

Dotazník k právní subjektivě mateřské školy

1. Organizační struktura vaší mateřské školy je:

- a) samostatná mateřská škola
- b) sloučeno více původně samostatných mateřských škol v jeden právní subjekt

2. Jaká je velikost vaší mateřské školy (neodpovídají ředitelé sloučených mateřských škol):

- a) jedna třída
- b) dvě třídy
- c) tři třídy
- d) více tříd

3. Ve funkci ředitele mateřské školy jsem byl:

- a) před zavedením právní subjektivity
- b) po zavedení právní subjektivity

4. Nedílnou součástí práce ředitele mateřské školy je spolupráce se zřizovatelem. Jak hodnotíte tuto spolupráci zejména v období zavádění právní subjektivity (podzim 2002- jaro 2003):

- a) pozitivně (uved'te v čem)
- b) spíše pozitivně (uved'te v čem)
- c) negativně (uved'te v čem)
- d) spíše negativně (uved'te v čem)

5. Délka mé pedagogické praxe je.....roků, z toho ve funkci ředitele.....roků.

6. Plošné zavedení právní subjektivity na všech mateřských školách hodnotím:

- a) pozitivně (uved'te v čem)
- b) spíše pozitivně (uved'te v čem)
- c) negativně (uved'te v čem)
- d) spíše negativně (uved'te v čem)

7. Hlavním důvodem k zavedení právní subjektivity na všech mateřských školách bylo(y):

(Procentuální podíl přiděľujte dle významu a zastoupení jednotlivých důvodů. Součet všech musí být 100 %.)

Důvody zavedení právní subjektivity	Procentuální podíl
Reforma veřejné správy	
Požadavky zřizovatelů	
Požadavky vedení mateřských škol	
Jiný (uved'te jaký)	
Celkem	100 %

8. Po zavedení právní subjektivity se prostor na budování image vaší mateřské školy:

- a) zvětšil (uved'te jak a v čem)
- b) zmenšil (uved'te jak a v čem)
- c) nijak výrazně se nezměnil

9. Pokud jste byl ve funkci ředitele před zavedením právní subjektivity zhodnoťte, co pro Vás představovalo největší časovou zátěž. Pokuste se určit podíl jednotlivých činností ve své pracovní náplni (Součet všech musí být 100 %.)

Oblast činností	Podíl činností (%)
Pedagogická	
Ekonomická	
Právní	
Pracovně-právní	
Hospodářská a technická	
Jiná (uved'te jaká)	
Celkem	100 %

10. Zhodnoťte co pro Vás dnes představuje největší časovou zátěž. Pokuste se určit podíl jednotlivých činností ve své pracovní náplni (Součet všech musí být 100 %.)

Oblast činností	Podíl činností (%)
Pedagogická	
Ekonomická	
Právní	
Pracovně-právní	
Hospodářská a technická	
Jiná (uved'te jaká)	
Celkem	100%

11. Pro výkon funkce ředitele mateřské školy v právním postavení příspěvkové organizace jsem se:

- a) začal připravovat před zavedením právní subjektivity
- b) připravoval až po zavedení právní subjektivity
- c) nijak nepřipravoval

12. Odborné znalosti si doplňuji (lze označit i více možností nebo na otázku neodpovídat):

- a) individuálně (samostudiem, internet, atd.)
- b) školením
- c) dlouhodobými kurzy
- d) studiem vysoké školy
- e) jiným typem studia (uved'te jakým)

13. Nabídku dalšího odborného vzdělávání pro ředitele považuji za:

- a) dostatečnou

- b) nedostatečnou
- c) nedokážu posoudit

14. Po zavedení právní subjektivity zůstala zachována ve stejné výši přímá vyučovací povinnost ředitele mateřské školy. Toto řešení považují za:

- a) správné (uved'te proč)
- b) nesprávně (uved'te proč)

15. Manažerské a administrativní činnosti spojené s řízením školy s právní subjektivitou považují:

- a) za bezproblémové
- b) přiměřeně zatěžující
- c) velmi zatěžující

Příloha č. 2 – průvodní dopis:

Vážená paní ředitelko, Vážený pane řediteli,

obracím se na Vás se žádostí o vyplnění přiloženého dotazníku. V rámci studia na Centru školského managementu Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze zpracovávám závěrečnou bakalářskou práci na téma Řízení mateřské školy s právní subjektivitou. Jedním z hlavních cílů práce je zjistit změnu v řízení mateřské školy po získání právní subjektivity, kterou vaše mateřská škola získala nejpozději od 1. ledna 2003 v souladu se zákonem č. 284/2002 Sb., kterým se mění zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve

školství, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony. Výzkumné šetření se týká všech samostatných mateřských škol Libereckého kraje. Vámi poskytnuté údaje budou stěžejní pro shora uvedenou práci a stanou se součástí výzkumu, jehož závěry budou publikovány v závěrečné bakalářské práci pro Univerzitu Karlovu v Praze. Dotazník je anonymní a údaje za jednotlivá zařízení nebudou nikde samostatně zveřejňovány.

V případě nejasností mě prosím kontaktujte na mailové adrese: r.broz@mu.turnov.cz nebo na telefonu 481366757. Vyplněný dotazník prosím zašlete na uvedenou mailovou adresu nebo na poštovní adresu: René Brož, Městský úřad Turnov, Antonína Dvořáka 335, Odbor školství, kultury a sportu, 511 22 Turnov. Předem Vám děkuji za čas, jenž jste věnovali vyplnění přiloženého dotazníku!

S pozdravem

René Brož, Turnov

Příloha č. 3 – Tabulky absolutních četností:

Tabulka č. 6 a) – Ředitelé mateřské školy ve funkci před a po zavedení právní subjektivity

Typ mateřské školy	Ředitelé ve funkci před zavedením právní subjektivity	Ředitelé ve funkci po zavedení právní subjektivity
Sloučené mateřské školy	4	4
Samostatné mateřské školy	74	14
Celkem	78	18

Tabulka č. 7 a) – Hodnocení spolupráce se zřizovatelem

Hodnocení spolupráce se zřizovatelem	Počet respondentů
Pozitivně	47
Spíše pozitivně	34
Spíše negativně	13
Negativně	2

Tabulka č. 9 a) – Hodnocení plošného zavedení právní subjektivity na mateřských školách

Kategorie mateřské školy				
Hodnocení zavedení právní subjektivity	Sloučené mateřské školy	Samostatné mateřské školy		Mateřské školy celkem
		Velké MŠ	Malé MŠ	
Pozitivně	0	10	9	19
Spíše pozitivně	5	18	18	41
Spíše negativně	0	5	18	23
Negativně	3	5	5	13

Tabulka č. 11 a) – Prostor na budování image na mateřských školách pro zavedení právní subjektivity

Kategorie mateřských škol				
Prostor na budování image	Sloučené mateřské školy	Samostatné mateřské školy		Mateřské školy celkem
		Velké MŠ	Malé MŠ	
Zvětšil	4	17	10	31
Zmenšil	0	0	0	0
Nezměnil	4	21	40	65

Tabulka č. 18 a) – Příprava respondentů pro výkon funkce ředitele mateřské školy s právní subjektivitou

Příprava pro funkci ředitele	Počet respondentů
Před zavedením právní subjektivity	58
Po zavedení právní subjektivity	36

Nijak se nepřipravoval	2
------------------------	---

Tabulka č. 19 a) – Doplnování odborných znalostí ředitelů mateřských škol

Způsob doplňování odborných znalostí	Počet respondentů
Individuálně (samostudium)	60
Školením	62
Dlouhodobé kurzy	30
Studiem vysoké školy	14
Jiným typem studia	10

Tabulka č. 20 a) – Zachování výše přímé vyučovací povinnosti pro ředitele mateřské školy s právní subjektivitou

Zachování výše přímé vyučovací povinnosti	Počet respondentů
Správné	22
Nesprávné	74

Tabulka č. 21 a) – Hodnocení manažerských a administrativních činností spojených se řízením sloučených mateřských škol s právní subjektivitou

Vnímání manažerských a administrativních činností	Počet respondentů
Bezproblémové	0
Přiměřeně zatěžující	24
Velmi zatěžující	72

Tabulka č. 22 a) – Hodnocení manažerských a administrativních činností spojených se řízením samostatných velkých mateřských škol s právní subjektivitou

Vnímání manažerských a administrativních činností	Počet respondentů
Bezproblémové	0

Přiměřeně zatěžující	26
Velmi zatěžující	70

Tabulka č. 23 a) – Hodnocení manažerských a administrativních činností spojených se řízením samostatných malých mateřských škol s právní subjektivitou

Vnímání manažerských a administrativních činností	Počet respondentů
Bezproblémové	10
Přiměřeně zatěžující	18
Velmi zatěžující	68

Tabulka č. 24 a) – Hodnocení manažerských a administrativních činností spojených se řízením mateřských škol s právní subjektivitou - celkem

Vnímání manažerských a administrativních činností	Počet respondentů
Bezproblémové	5
Přiměřeně zatěžující	21
Velmi zatěžující	70

Obsah: