

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
PEDAGOGICKÁ FAKULTA

KATEDRA ŠKOLSKÉHO MANAGEMETU

STŘET MORÁLKY A PRÁVA V OBLASTI ŠKOLSTVÍ U
ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ

Conflict of Morality and Law in the Field of Education
for Management Staff

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:
Doc. Jaroslav Kalous, Ph.D.
RNDr. Jindřich Kitzberger

Vypracovala:
Mgr. Jana Gotfrýdová

PRAHA 2013

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jsem přitom pouze uvedené prameny a literaturu.

V Praze dne 18. června 2013

.....

podpis autora práce

ANOTACE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

1. Název práce: Střet morálky a práva v oblasti školství u řídicích pracovníků

2. Jméno a příjmení: Mgr. Jana Gotfrýdová, DiS.

3. Katedra: Školského managementu

5. Vedoucí práce: Doc. Jaroslav Kalous, Ph.D., RNDr. Jindřich Kitzberger

6. Počet stran: 52

7. Počet příloh: 2

8. Rok obhajoby: 2013

Abstrakt

Práce se zabývá střetem morálky a práva u řídicích pracovníků (ředitelů škol) v oblasti školství. Nejprve zpracovává tuto problematiku teoreticky a to se zřetelem na morální normy, etiku, právní normy, rozdělení práva, přirozené a pozitivní právo, vlastnosti práva, řídicí pracovníky, rozhodovací procesy a styly rozhodování.

Následně jsou rozpracovány tři modelové situace (kauzy), které jsou vybrány přímo ze skutečné praxe současných ředitelů škola a které se pohybují na pomyslné hraně morálky a práva. Jejich následný rozbor nastiňuje možná řešení, varianty a návrh řešení, jak se k danému problému postavit. Práce také zpracovává zákony, vyhlášky a dokumenty, které je k dané problematice nutno znát, a ukazuje směr, kterým se může rozhodovací proces ředitele školy ubírat. Práce v závěru předkládá malý kvalitativní výzkum, který ukazuje skutečné postoje ředitelů škol. Formou dotazníkového šetření oslovuje vzorek respondentů z řad současných ředitelů škol, kteří byli postaveni před nutnost rozhodnutí, zda se v konkrétní kauze přikloní k řešení situace na základě platných právních norem nebo situaci vyřeší za pomoci vlastního úsudku, žebříčku hodnot a morálního postoje.

Klíčová slova:

morálka, právo, morální norma, zákon, právní norma, etika, přirozené právo, osobní rovina, pozitivní zákon, řídicí pracovník

Abstract

The work deals with a conflict of morality and law for managers (head masters) in the field of education. First handles this issue theoretically and with respect to moral standards, ethics, law, law distribution, natural and positive law, law property, managers, decision processes and decision-making styles. As next three different scenarios (cases) are worked up. These cases are selected based on real experience of the current headmasters and they are balancing on the imaginary edge of morality and law. Their subsequent analysis outlines possible solutions, options and suggests solutions to that challenge these issues. The work also deals with laws, regulations and documents which are necessary to know to these issues. It shows the direction of the possible headmaster decision process. The work submits a small qualitative research at the end. This research shows the real attitudes of headmasters. The sample of respondents from the current headmasters was addressed by questionnaire. The respondents faced the necessity of deciding whether a given case leans towards resolving the situation based on existing law, or solve the situation using their own judgment, values scale and moral attitudes.

Key words:

morality, ethics, moral value, positive law, legal rules, law, manager, decision process, school

ÚVOD	8
1 STŘET MORÁLKY A PRÁVA U ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ V TEORII	10
1.1 POJEM „MORÁLKA“	10
1.1.1 <i>Etika</i>	12
1.2 POJEM PRÁVO.....	13
1.2.1 <i>Právní norma</i>	13
1.2.2 <i>Přirozené a pozitivní právo</i>	14
1.2.3 <i>Vlastnosti práva</i>	15
1.2.4 <i>Právo a morálka</i>	16
1.3 ŘÍDÍCÍ PRACOVNÍK V OBLASTI ŠKOLSTVÍ – MANAŽER OBECNĚ	16
1.3.1 <i>Proces rozhodování</i>	17
1.3.2 <i>Přístup k rozhodování</i>	18
1.3.3 <i>Rozhodovací proces a jeho fáze</i>	18
1.3.4 <i>Styly rozhodování</i>	19
2 STŘET MORÁLKY A PRÁVA U ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ V PRAXI	21
2.1 MODELOVÁ SITUACE I.....	21
2.1.1 <i>Současný stav předškolního vzdělávání</i>	22
2.1.2 <i>Práva dítěte a ohlašovací povinnost</i>	23
2.1.3 <i>Oznamovací povinnost</i>	25
2.1.4 <i>Zodpovědnost rodičů a zákonných zástupců podle zákona</i>	25
2.1.5 <i>Právo na straně ředitele školy</i>	26
2.2 MODELOVÁ SITUACE II.	27
2.2.1 <i>Kritéria hodnocení zaměstnanců</i>	28
2.2.2 <i>Právní možnosti řešení modelové situace II.</i>	29
2.3 MODELOVÁ SITUACE III.	30
2.3.1 <i>Pohovor jako základní metoda výběru pracovníka</i>	31
2.3.2 <i>Personální práce a požadované dokumenty žádosti o zaměstnání</i>	33
2.3.3 <i>Trestně právní odpovědnost</i>	35

3	VÝZKUM K DANÉ PROBLEMATICE	37
3.1	CÍL VÝZKUMU	37
3.2	VOLBA VÝZKUMNÉ METODY	37
3.2.1	<i>Návratnost dotazníku</i>	<i>38</i>
3.3	POPIS VÝZKUMNÉHO SOUBORU A TECHNIKA VÝBĚRU	38
3.4	METODA SBĚRU DAT	39
3.5	ZPRACOVÁNÍ ZÍSKANÝCH DAT	39
3.5.1	<i>Modelová situace I.....</i>	<i>40</i>
3.5.2	<i>Modelová situace II.....</i>	<i>41</i>
3.5.3	<i>Modelová situace III</i>	<i>42</i>
	ZÁVĚR.....	44
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	46
	SEZNAM PŘÍLOH	46
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	47

ÚVOD

Právo a morálka, na první pohled dva odlišné pojmy, dva odlišné světy, postoje, možnosti. A přece se v určitém bodě setkávají, aby umožnily člověku se na chvíli zastavit na jejich pomyslné hraně. Téma problematiky střetu morálky a práva v oblasti školství u řídicích pracovníků je tématem neprobádaným. Do jisté míry lze konstatovat, že se v něm odráží až příliš lidského faktoru, aby jej bylo možné hluboce vědecky uchopit. Přesto se tato práce snaží odborným způsobem o určitý vhled do problematiky rozhodovacího procesu u řídicích pracovníků v oblasti školství. Na samém začátku stojí tři reálné kauzy, které popisují střet práva, zákonů a vyhlášek s uvažováním na základě morálních hodnot, morálního odsouzení, empatie a lidskosti.

Práce se zabývá pomyslným střetem morálky a práva v oblasti školství u řídicích pracovníků čili ředitelů škol. Nejprve teoreticky zpracovává základní pojmy, jako jsou morální normy, etika, právní normy, rozdělení práva, přirozené a pozitivní právo, vlastnosti práva, řídicí pracovník, proces rozhodování, rozhodovací procesy, styly rozhodování.

Druhá kapitola nastiňuje hranici morálky a práva ve skutečné praxi. Byly popsány tři případy (kauzy) z oblasti školství, v nichž je řídicí pracovník postaven před závažné rozhodnutí. Na jedné straně stojí před rozhodnutím, které může učinit na základě platných zákonů, vyhlášek či školního řádu, na straně druhé mu jde vstříc jeho vlastní úsudek, sociální citění a empatie do problému. Touto prací je mu předloženo několik možností a návrhů, jak se k danému problému postavit. Jaké dokumenty musí znát a kam se v některých chvílích může obrátit o pomoc či radu. Jakým směrem se může rozhodovací proces ubírat popřípadě jaké další faktory musí nebo může brát v úvahu. Cílem této kapitoly je zmapovat jak právní tak jiné možnosti řešení daných kauz.

Třetí závěrečná kapitola nabízí pohled do skutečné reality. Na základě výzkumu, byla zpracována data, která demonstrují reálný obraz rozhodnutí daného problému 20. ředitelů škol. Tento vzorek odpovědí na danou problematiku není sice velký, ale vhodným způsobem doplňuje celou práci o pohled do rozhodovacího procesu v oblasti školství. Cílem kapitoly je na základě daného výzkumu zjistit, jestli se ředitel školy v nastavené situaci rozhodne řešit situaci právní cestou nebo se přikloní k mírnější variantě a vše zváží na základě obecné morálky a osobního postoje.

Základními prameny, ze kterých bylo čerpáno, byly zákony, vyhlášky a nařízení vlády České republiky. Převážně se jednalo o zákony z oblasti školství, občanského zákoníku a zákonů

o ochraně a právech dítěte. Literatura byla vhodně doplněna publikacemi z oblasti morálky, etiky, práva managementu, personální práce a řízení lidských zdrojů.

1 STŘET MORÁLKY A PRÁVA U ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ V TEORII

Právo a morálka – dva pojmy, které pouze zdánlivě stojí izolovaně vedle sebe. Jejich rezervovaný vztah však tak působí pouze na první pohled. Dříve než budou uvedeny konkrétní případy, v nichž se odráží pomyslná hrana mezi zákonem, jasně stanovenými pravidly a určitým morálním postojem daného řídicího pracovníka, provedme podrobnou analýzu základních pojmů. Objasníme definice pojmů, které budeme zkoumat ve snaze nalézt pravdu, zda se řídicí pracovník v případě rozhodování přikloní k vlastnímu či obecnému morálnímu postoji nebo se opře o jasně daná pravidla a zákony. V této první kapitole také pojednáme o řídicím pracovníku čili řediteli školy jako manažerovi organizace obecně a možných řídicích a rozhodovacích procesech.

1.1 Pojem „morálka“

„Mám-li posoudit, co je chování špatné, musím vědět, co je dokonale dobré.“

Platón

Vysvětlujeme-li pojem morálka, musíme nejprve sáhnout k prameni mnoha jazyků a to do latiny. Etymologický původ tvoří slovo *mos* a v plurálu slovo *moris* čili mrav, zvyk, obyčej, rovněž ve významech rozmar, nálada, zvláštnost, chuť, vůle, obyčej, způsob, povaha, vlastnosti, charakter, řád, pravidlo, zásada, předpis. Slovo morálka pak pochází z latinského *moralita*, které znamená správně se chovat, správně jednat. *„(...) proměnlivý, historicky a kulturně podmíněný souhrn hodnotících soudů, zvyků, názorů, hodnot, ideálů, pravidel, institucí a norem, jimiž se lidé v určitém ohledu řídí ve svém praktickém mravním jednání. Součástí lidského rozhodování a jednání. Záměry, motivy činnosti, jednání a výsledky lidských rozhodnutí a činů se stávají morálně relevantními svým aktuálním nebo dodatečně přisuzovaným významem vzhledem k tomu, co je považováno za dobré či zlé. Morálka, jako normativní systém, spočívá na vnitřní sankci; v morálce se konstituje sociální individualita (identita) člena společenství (lze ji identifikovat např. přítomností pocitu studu, viny, nevole, rozmrzelosti) a je rovněž od každého formálně vyžadována a očekávána. Takto chápána představuje systém norem, existující v dané společnosti na základě sociálního tlaku, nebo též základní integrující sílu společnosti a souhrn norem žádoucího jednání*

instrumentální potřeby.“¹ Pokud mluvíme o morálně dobrém nebo špatném jednání dostáváme se do oblasti svědomí - k vnitřnímu hlasu člověka, který posuzuje a vyhodnocuje naše jednání. Svědomí pak můžeme přirovnat k vnitřnímu hlasu, který posuzuje minulé, současné i budoucí jednání a chování.²

Morálku si lze pro zjednodušení představit jako pružný endogenní a exogenní sférický konglomerát, jehož centrem je rozum. Ten umožňuje spoluexistenci obrovského množství sfér, které si člověk osvojuje, uvádí je do chodu, rozeznává je, proniká do nich, upevňuje se v nich nebo je otvírá. Sféry se mohou pružně rozšiřovat jako součást individuálního vědomí.³

Morálka se vždy vztahuje k jednání lidí, díky kterému dochází ke vzniku mezilidských vztahů. Pojmem morálka tedy také označujeme škálu vžitých pravidel a zvyků, které mají formu morálních norem. Jejich smyslem je vytváření mezilidských vztahů, kterým je vlastní určitý přirozený vnitřní řád.

Nepřeberné množství morálních problémů, si lze představit jako pomyslnou stupnici nebo ještě lépe metr, začínající základními požadavky života společnosti a pokračující směrem vzhůru až k nejvyšším oblastem lidského bytí. Někde na této stupnici se nachází neviditelná ručička, jež označuje dělicí čáru, na které končí tlak povinnosti a začíná výzva k dobrovolnosti. Celé oblasti morálního žebříčku dominuje veřejně nevyhlášená válka o tom, kde tato pomyslná ručička je. Někteří se jí snaží vytlačit nahoru, jiní ji sráží dolů. Ty, které považujeme za nepříjemné nebo nepohodlné moralisty, se stále snaží posouvat tuto ručičku výš, aby rozšířili oblast povinností. Nejde jim o to, aby se i ostatní podíleli na tvorbě určitého vzoru jak žít nebo na vytváření hodnot pro lidskou přirozenost. Jde jim o přinucení ostatních k víře, že povinnost je nastavený vzor, který je nutný přijmout. Působí-li tento vzor příliš dlouho, může v jedinci zanechat celoživotní nechť k morální odpovědnosti jako takové.⁴

Každý čin je třeba posuzovat a hodnotit ve světle toho, jak přispívá k dokonalému životu. Nemáme-li před sebou ideální obraz lidské existence, nemůžeme mít ani kritérium pro zavádění povinností. Přesto se zdá, že kdesi ve svědomí lidstva je obraz dokonale dobrého.

¹ <http://www.phil.muni.cz/fil/etika/kniha/kniha7.html>. Kpt. 1.2.

² „Špatné svědomí je nemoc, o tom není pochyb, ale taková nemoc, jakou je těhotenství. Hledejme podmínky, na nichž tato nemoc dosáhla svého nejstrašnějšího a nejrafinovanějšího vrcholu: - uvidíme, co s ní vlastně teprve do světa vstoupilo. Je k tomu však zapotřebí dlouhého dechu, (...).“ NIETZSCHE, F. *Genealogie morálky*. s. 68.

³ Srov. BRÁZDA, R. *Srovnávací etika*. s. 14.

⁴ Srov. FULLER, Lon L. *Morálka práva*. s 17.

„Celá oblast lidského snažení – což nezahrnuje pouze lidské činy ale i lidské výtvořiny všech druhů – vyvrací představu, že nemůžeme vědět, co je pro nějaký cíl nevhodné, aniž bychom věděli co se k jeho dosažení dokonale hodí. Volíme-li nástroj pro své cíle, můžeme si poradit - a opravdu to tak děláme - i s nedokonalými definovanými představami o tom, čeho se snažíme dosáhnout. (...).⁵

1. 1. 1 Etika

Pojem morálka je do značné míry pojmem velmi kořatým. Váže se k němu mnoho teorií, které lze označovat jako morální nebo etické. Vědní disciplínou, která se touto problematikou zabývá, je *etika*. I pouhé toto slovo má opět mnoho významů. Kromě zmíněné disciplíny se také váže k určitému jednání. Chápeme ji jakou určitou sumu pravidel či principů patřící k určitému druhu lidského jednání, např. profesní nebo manažerská etika. Tato věda je vědou o mravnosti jako stránce lidského života a původu a podstatě morálního vědomí a jednání.

Byla-li položena základní otázka v oblasti morálky (Co je to morálka?), v případě etiky zní tato otázka: Co můžeme činit? Co můžeme vědět? V souvislosti s morálkou ji lze chápat několika způsoby: 1) Zcela tradičně, jako teorii způsobů lidského života, chování a jednání, čili jako praktickou životní filosofii 2) jako racionální reflexi morálních systémů, pravidel či zvyklostí, které se snaží geometrizovat sociální prostředí. Etika sama o sobě se zabývá zkoumáním jazyka morálky, tedy mravními soudy a usuzováním v průběhu mravní rozpravy a analyzuje principy správného jednání.⁶ Lze ji vymezit jako racionální reflexi morálních systémů, zvyklostí a pravidel, snažící se geometrizovat sociální prostředí. Popisuje zároveň prostor, v němž se morální vědomí a kompetence formují, prolínají, působí na sebe a dostávají se do konfliktu.

Etika je disciplínou praktické filosofie zabývající se teoretickým zkoumáním hodnot a principů, usměrňující lidské jednání v situacích, kdy existuje možnost volby prostřednictvím svobodné vůle.

⁵ FULLER, Lon L. *Morálka práva*. s. 18.

⁶ Srov. BRÁZDA, R. *Srovnávací etika*. s. 11.

1. 2 Pojem právo

„Zákon, který člověk nemůže ani dodržovat ani podle něho jednat, je neplatný a není žádným zákonem: a nelze dodržovat rozpory nebo jednat podle nich.“

C. J. Vaughan, in: Thomas v. Sorrel, 1677

Obecně vzato v literatuře tištěné i elektronické lze nalézt nepřehledné množství definic s otázkou: Co je to právo? Lze všeobecně předpokládat, že každý vzdělaný člověk dokáže základně a stručně pojmenovat hlavní body teorie práva. Ví, že jednotlivé právní systémy různých zemí jsou v základu podobné, přičemž shodně pod hrozbou trestu nařizují nebo zakazují jisté typy chování. Jde o legislativní procesy, který vytváří zákony, vyhlášky a nařízení. Jedná se také o soudní instituce, které stanovují, jaká pravidla existují nebo kdy byla porušena. Upravují vztahy mezi lidmi a nastavují odškodnění tomu, komu byla v nějakém ohledu způsobena újma. Hovoříme také o pravidlech, která říkají, co činit v případě vzniku či zániku např. smlouvy, dohody, závěti a dalších písemností a jaké z těchto závazků plynou povinnosti.⁷

Právo bychom tedy definovali jako normativní soustavu, tvořící soubory platných právních norem, čili pravidel chování, kterými se řídí lidské soužití a které jsou uznávané nebo přímo nařízené státem. V případě nedodržování práva, je stát oprávněn si ho mocensky vynutit. Právo zkoumá z různých hledisek právní věda. Všeobecné znalosti, představy o platnosti právu a jeho oprávněnosti je označováno jako právní vědomí.

Požadavek systému, kterému se podřizuje lidské chování v režimu pravidel, je nutnost existence pravidla. To můžeme označit jako *požadavek obecnosti práva*. Tento požadavek obecnosti je někdy možná milně vykládán tak, že obecně zákon musí působit neosobně, jeho pravidla se musí týkat obecných skupin a nemají obsahovat žádná konkrétní jména. Je to však daný princip slušnosti, který z hlediska rozboru patří do vnější morálky práva.⁸

1. 2. 1 Právní norma

Současná teorie práva popisuje právní normu jako závazná pravidla chování, jejichž dodržitelnost je vynutitelná státní mocí. Jedná se o normu buď příkazující, která stanoví povinnost k určitému jednání, nebo zakazující, která naopak určité jednání zakazuje. Může se jednat také o normu opravňující, která umožňuje nějaké jednání např. na základě uzavřené

⁷ Srov. HART, H. L. A. *Pojem práva*. s. 19.

⁸ Srov. FULLER, Lon L. *Morálka práva*. s. 49.

smlouvy. V užším smyslu se právními normami rozumí pouze psané právní normy státního právního řádu.

Právo lze rozdělit několika způsoby. Tato práce se však nezabývá teoretickým zpracováním otázky práva. Objasňuje pouze základně a stručně nastavené pojmy. Takto bude nyní přistoupeno i k rozdělení práva.

Právo můžeme rozdělit na právo soukromé a veřejné. Právo soukromé obsahuje souhrn právních norem, pro které je příznačná rovnost subjektů a jeho rovné hmotněprávní postavení. Soukromé právo se následně dělí na právo občanské, rodinné, obchodní, pracovní, živnostenské a soukromé mezinárodní. Právo veřejné vytváří určitý protějšek právu soukromému. Charakteristickým znakem veřejného práva je vztah stát - občan. Jde o určitou nadřazenost orgánů veřejné moci, která může rozhodovat v rámci zákona o subjektivních právech jiných právních subjektů. Veřejné právo se dělí na právo ústavní, správní, finanční a trestní. Hranice mezi právem soukromým a veřejným není zcela zřetelná, proto v mnoha případech mohou vznikat spory, zda se jedná o veřejnoprávní nebo soukromoprávní vztahy.

V právu je také důležité, zda se jedná o právo hmotné nebo právo procesní. Hmotné právo představuje obecnou sestavu právních norem, které upravují chování lidí ve společnosti, aby nebyl nutný zásah státního orgánu. Upravuje vztahy z věcné stránky. Naopak právo procesní představuje postup, jakým se mohou osoby domoci svých hmotněprávních oprávnění, které plynou z hmotného práva a stejně tak postup, jakým může být vynuceno splnění povinností, které plyne z hmotněprávních norem. Procesní normy upravující chování lidí vůči státnímu orgánu, který uplatňuje svoji veřejnou moc a to jak chování lidí před tímto státním orgánem, tak i samotné chování tohoto státního orgánu. Procesní pravidla tak deklarují, kam a jakým způsobem se mohou obrátit, jestliže je právo porušeno nebo ohroženo a jakým postupem bude státní orgán o tomto rozhodovat.⁹

1. 2. 2 Přirozené a pozitivní právo

Vzhledem k tématu práce a jeho zaměření rozpracujeme podrobněji rozdělení práva na přirozené a pozitivní. Mezi právem a morálkou existuje celá řada různých typů vztahů. V jádru však jde o určitou dualitu přirozeného a pozitivního práva. Rozlišujícím prvkem je uznání tzv. *praktického poznání*, čímž se rozumí poznání toho, co má být správné. To, co má být správné lze

⁹ Srov. TIŇTĚRA, T. Úvod do soukromého práva. s. 8.

zdůvodnit buď rozumově, nebo empiricky. Přirozenoprávní učení uznává toto praktické poznání, oproti tomu pozitivistické učení možnost praktického poznání zásadně odmítá. Na základě pramenů praktického poznání můžeme rozlišit čtyři typy přirozeného právního učení:

- 1) Náboženské přirozené právo, jehož obsahem je považováno poznání víry v Boha.
- 2) Racionalistické přirozené právo, kdy správné právo lze poznat rozumem.
- 3) Intuitivní přirozené právo, poznání správného má být na základě lidské intuice.
- 4) Antropologické zdůvodnění přirozeného práva, zde je východiskem volby správného práva lidská podstata sama.¹⁰

Přirozeným právem rozumíme taková pravidla, která provazují lidskou existenci již od počátku s vědomím o nich samých. Jsou to pravidla svoji povahou neměnná a stabilní. Přirozené právo se od pozitivního odlišuje tím, že není lidským produktem, jeho původ je v přírodě, v Bohu a lidském rozumu. Tato pravidla nejsou ani časově ani místně omezena, proto mluvíme o tzv. věčně platných zásadách

1. 2. 3 Vlastnosti práva

Jsou dány určité vlastnosti práva, které v jistém ohledu nastavují to, že pokud právo existuje, přestávají být jisté druhy lidského chování předmětem volby. Stávají se tak v určitém smyslu závaznými. Tato zdánlivě jednoduchá vlastnost však ve skutečnosti vůbec jednoduchá není. Ve sféře závazného jednání, jež není předmětem volby, lze totiž rozlišit různé formy. V prvním nejjednodušším smyslu přestává být jednání předmětem volby, je-li jedinec nucen udělat to, co mu nařizuje druhý, a to nikoli proto, že by ho fyzický nutil, ale proto, že mu v případě odporu hrozí nepříjemnými důsledky.

Druhým případem jsou morální pravidla, která ukládají závazky a zbavují jedince v daných oblastech jednání svobodné volby. Jednotlivec už nemůže dělat, co se mu zlíbí. Pokud právní systém zahrnuje prvky, které jsou úzce spojeny s prostými případy nařízení podložených hrozbami, je stejně tak zřejmé, že v něm najdeme prvky úzce souvisejícími s jistými aspekty

¹⁰ Srov. WEINBERGER, O. *Norma a instituce*. s 57 – 58.

morálky. Oba případy jsou shodné v tom, že je u nich problematické tuto souvislost přesně určit a že nás svádějí k tomu, abychom zjevně úzké souvislosti viděli jako identické prvky.

1. 2. 4 Právo a morálka

Právo a morálka sdílí stejný slovník v tom, že existují jak právní tak morální závazky, jak povinnosti tak práva. Všechny právní státní systémy navíc kopírují podstatu jistých základních morálních požadavků. Zabíjení a svévolné užití násilí jsou jen nejzjevnějšími příklady shody zákazů stanovenými právem i morálkou. Dále pak existuje určitá idea – idea spravedlnosti – která obě oblasti sjednocuje.

1. 3 Řídící pracovník v oblasti školství – manažer obecně

Každý člověk je více či méně řízen, veden, směřován, ovládán, ovlivňován atd., ale na druhou stranu také sám ovlivňuje, řídí, plánuje, organizuje, apod. Již od raného věku jsme součástí určitého rodinného managementu, kdy rodiče jsou řídící jednotkou a my jednotkou řízenou. Určují nejen směr profesní dráhy dítěte, ale i běžné každodenní aktivity, program na víkend atd. Tento rodinný management je svými postupy a činnostmi velmi podobný jakékoli praxi organizace a to nejen v oblasti školství. I tam je vedoucí, ředitel, manažer jednotkou řídící a pracovník, zaměstnanec jednotkou řízenou. Rozhodování, kontrolování, plánování, organizování, odměňování, motivování, hodnocení a jiné manažerské funkce jsou pak klíčovými manažerskými činnostmi, které souhrnně označujeme jako *management*.

Proniknout do tajů managementu, naučit se zvládat manažerské činnosti a být úspěšnou řídící jednotkou je dlouhodobý proces, založený na dobré teoretické připravenosti, trpělivosti, odhodlání, cílevědomosti a dalších osobnostních kvalitách. Úkolem manažera jakékoli organizace je zejména umění, na základě vrozených i získaných předpokladů, využít lidských zdrojů k dosažení vytyčených cílů.

Podobně je tomu i v oblasti školství. Úloha řídícího pracovníka čili ředitele školy je nezastupitelná. Práce na tomto postu s sebou přináší spoustu úkolů, přičemž v dnešní době nestačí, aby byl ředitel školy pouze pedagogem a odborníkem ve svém předmětu či oboru, který vyučuje, ale musí být hlavně velmi dobrým managerem. Práce ředitele školy vyžaduje různorodé a hlavně stále širší dovednosti. Ředitel školy už většinou není pouhým zástupcem ústřední či místní správy, od něhož se očekává plnění především administrativních funkcí, ale jeho těžiště působnosti se přesouvá spíše na pozici vůdčí osobnosti pedagogické komunity, která pracuje na

rozvoji vnitřních a vnějších vztahů školy. Od ředitele školy se také proto očekává určitá garance zohlednění různých zájmů učitelů, rodičů a ostatních zástupců komunity, které mohou být velmi konfliktní. Ředitel má být tím, kdo provádí politiku definovanou správními orgány školy, vůdčí osobností v rozvoji vztahů uvnitř školy a činitelem rozvoje školní organizace.¹¹

Bylo by žádoucí podrobně rozebrat teorii všech základních pojmů managementů, osobnost manažera a jeho řízení a sebeřízení, procesy managementu atd., ale s ohledem na téma práce, tedy Střet práva a morálky u řídicích pracovníků v oblasti školství, a daný formální rozsah práce, je nutné výběr zúžit pouze na to nejdůležitější a pouze přímo související. Proto následující podkapitola zpracovává rozhodovací procesy v organizaci pouze obecně, klade si za cíl představit možnosti řídicích procesů z hlediska přístupu k rozhodování, stylu, procesů a fází rozhodování.

1. 3. 1 Proces rozhodování

Typickým znakem každodenní manažerské práce je se umět rozhodovat. Od každého manažera na všech úrovních řízení se očekává, že bude schopen rychle přijmout správné rozhodnutí ve všech situacích. Jeho úspěšnost je pak často posuzována podle toho, zda jsou jeho rozhodnutí efektivní a přínosná nebo ne. Proto je rozhodování jednou z podstatných manažerských dovedností.

Obecně lze proces rozhodování rozdělit do tří skupin:

- a) *individuální rozhodování* - provádí jedna osoba a za výsledek samotného rozhodnutí nese individuální odpovědnost. K přijetí rozhodnutí může využít názoru poradců, expertů apod.
- b) *skupinové rozhodování* - kdy nese zodpovědnost skupina tzv. skupinová zodpovědnost
- c) *expertní systémy* - speciální počítačové programy umožňují rozhodování v operační sféře managementu¹²

¹¹ Srov. POL, M.; RABUŠICOVÁ, M. Řízení a správa škol: Rady škol v mezinárodní perspektivě. s. 12.

¹² Srov. MAXA, R. *Management*. s. 79.

Zakladatelem teorie rozhodování je americký vědec Herbert Alexander Simon,¹³ který dokázal, že proces rozhodování je procesem řešení problému. Každá situace, která vyžaduje zásah manažera, je vyvolána vznikem určitého problému. Ten vzniká v okamžiku, kdy stav určitého jevu, děje, procesu nebo události se vyvíjí jinak, než se předpokládalo. Manažer musí ve správném okamžiku vyhodnotit veškeré informace a data, která má k problému k dispozici a je nucen přijmout rozhodnutí, která musí být navenek jasně definována. Manažer při svém rozhodování usiluje o co nejlepší možné přizpůsobení novým vnitřním i vnějším podmínkám organizace. Zároveň je veden snahou neopakovat chyby z předcházejících obdobných rozhodnutí, což předpokládá proces neustálého učení se lépe a účinněji rozhodovat. Nezbytnou součástí rozhodovacího procesu je také orientace na vytyčené cíle tzv. cílovost rozhodnutí, pro jehož stanovení jsou klíčové informace, které se týkají daného problému. Popisují rozhodovací situaci a přinášejí znalosti o vývoji vnějšího a vnitřního prostředí organizace.

1. 3. 2 Přístup k rozhodování

Pokud hovoříme o rozhodování, které je výstupem rozhodovacího procesu, je nutné přístupy manažera přehledně rozdělit. Základně hovoříme o racionálním nebo také uvědoměném rozhodování založeném na dostupných datech, informacích, analýzách a důsledném zvážení všech možností a dostupných variant řešení. V některém případě je možné, aby manažerovo rozhodnutí bylo založeno na pocitech, intuici, vnitřním rozpoložení apod. Výsledkem rozhodnutí může být stejně tak správné rozhodnutí jako v prvním případě, kdy manažer volí racionální přístup. Poslední variantou je situace, kdy manažer volí pasivní přístup k problému, rozhodnutí odkládá nebo se mu vyhýbá. Toto vyhýbání je vždy chybné, nerozhodnost vůdčí osobnosti organizace může vést k daleko složitějším rozhodovacím situacím, ke kterým by nemuselo dojít, kdyby manažer včas, i když ne nutně v optimálních podmínkách, rozhodl.

1. 3. 3 Rozhodovací proces a jeho fáze

Proces manažerského rozhodování se skládá z několika fází, v jejichž průběhu je nutné, aby manažer jasně definoval problém. Zároveň je důležité, aby do rozhodovacího procesu také zahrnul omezující faktory, ovlivňující přijaté rozhodnutí. Následně je nutné vytvořit a zvážít

¹³ Herbert Alexander Simon (1916 – 2001) americký vědec, který se zabýval počítačovou vědou, kognitivní psychologií, ekonomikou a filozofií. Položil základy rozhodovacího přístupu k managementu, který považuje rozhodování za podstatnou část řízení. V roce 1978 obdržel Nobelovu cenu za ekonomii za průkopnický výzkum rozhodovacích procesů v rámci organizace. Srov. http://cs.wikipedia.org/wiki/Herbert_A._Simon. [citováno 2013-06-04]

různé možnosti, posoudit jejich dopady do všech oblastí činnosti organizace a vybrat tu optimální variantu řešení. Průběh celého rozhodovacího procesu je možné rozdělit do sedmi kroků:

- 1) Identifikace a specifikace problému
- 2) Analýza a formulace problému
- 3) Návrh alternativ řešení problému
- 4) Hodnocení alternativních řešení
- 5) Výběr nejlepší vhodné alternativy
- 6) Implementace rozhodnutí
- 7) Kontrola a vyhodnocení¹⁴

Všechny tyto kroky by měli vést ke správnému rozhodnutí v daném problému, popřípadě dále nasměrovat k předem vytyčeným cílům organizace.

1. 3. 4 Styly rozhodování

Dalším aspektem úspěšného rozhodování je volba stylu, resp. výběr vůdčího stylu rozhodování manažera. Styl rozhodování je založen na úvaze, která bere ohled na kvalitu a akceptovatelnost, nebo-li míru přijetí těmi, kteří mají rozhodnutí prakticky vykonávat. Kvalitativně dobré rozhodnutí, jež nebude nikým přijato, je pro organizaci naprosto nepřínosné. Stejně tak nepovede k výsledku rozhodnutí takové, které bude přijato všemi, ale jeho kvalita bude nulová. Pravidla, podle nichž manažer volí správný styl rozhodování obsahují různé rozhodovací modely. Na příkladu bude ilustrován model složený z pěti stylů. Tento model je založen na analýze situace, která se nejlépe hodí k tématu práce.

- 1) *Autokratický styl I.* - manažer řeší problém sám, vystačí si pouze s informacemi, které má v daném okamžiku k dispozici.
- 2) *Autokratický styl II.* - manažer získává další informace zpravidla od podřízených, přičemž tak doplňuje informace, které již má. Podřízení nemají jinak možnost jiným způsobem rozhodnutí ovlivnit, manažer rozhoduje opět sám.

¹⁴ Srov. MAXA, R. *Management*. s. 82 – 86.

- 3) *Konzultativní styl I.* - manažer hovoří s každým jednotlivcem osobně. Veškeré názory, náměty, návrhy zvažuje, v konečném rozhodnutí však může ale i nemusí brát na stanovisko podřízených ohled.
- 4) *Konzultativní styl II.* - na základě vzniklého problému, svolá manažer poradů všech pracovníků. Potřebné náměty, návrhy, podněty nastřádá, avšak při konečném rozhodnutí může i nemusí i v tomto případě brát ohled na svoje podřízené.
- 5) *Skupinové rozhodnutí* - manažer diskutuje ve skupině pracovníků organizace, řešení je hledáno společně a je snaha dospět k souhlasnému stanovisku všech zúčastněných. Manažer přispívá svými názory do diskuse, nesnaží se však svůj názor prosadit nátlakem na ostatní. Zároveň je ochoten převzít odpovědnost za skupinové rozhodnutí a je ochoten ho dále prosazovat.¹⁵

Byť bylo v předešlých podkapitolách hovořeno o řídicím pracovníku obecně, vše bylo rozpracováno s ohledem na oblast školství a řídicích procesů v něm. Zvolená obecnost měla za cíl ukázat, že obecná pravidla řízení a vedení lidí platí pro všechny oblasti řízení lidských zdrojů a vedoucích pracovníků organizací.

¹⁵ Srov. MAXA, R. *Management*. s. 86 – 87.

2 STŘET MORÁLKY A PRÁVA U ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ V PRAXI

Druhá kapitola této práce je zaměřena čistě prakticky. Byly popsány tři skutečné případy (kauzy) z oblasti školství a řídicího procesu. Původní záměr pracovat s tématem pouze teoreticky se ve světle rozsáhlejšího zpracování tématu zdál nedostačující a málo konkrétní. Proto bylo nutné jednotlivé modelové situace podrobně analyzovat a použít další nástroje k důkladnému rozboru.

Cílem praktické části práce je dokázat, že ne ve všech případech lze spoléhat na právní normy. Jsou totiž případy, kdy jednoduše právo nelze brát jako jediný opěrný bod v řešení daných situací, ale naopak je nutné přihlídnout k hodnotovému žebříčku a morálním hodnotám nejen společnosti, ale i v osobě řídicího pracovníka.

Modelové situace vychází z rozhovorů s řediteli škol, kteří v současné době působí na poli mateřských, základních, středních a základních uměleckých škol po celé České republice. Snahou autorky práce bylo zachování co největší autentičnosti jednotlivých kauz, vzhledem k citlivosti osobních údajů bylo však pohlaví, místo nebo zařazení aktérů modelových situací změněno nebo vynecháno.

Práce obsahuje tři případy ležící na pomyslném pomezí morálky a práva, ve skutečnosti ale je možné konstatovat, že se řídicí pracovník s jinými nebo naopak totožnými případy v jiných variantách a obměnách setkává velmi často. Pomohlo by mu v některých případech, jak obdobnou situaci řešil jeho kolega ředitel z blízké školy? Zajímala by ho vůbec řešení jiného ředitele školské organizace? Dokázal by v tomto ohledu reflektovat případné řešení, popřípadě se vyvarovat chyb, které se při řešení v jiné školské organizaci staly?

2.1 Modelová situace I.

Naplněný stav v nejmenované Mateřské škole (dále jen MŠ) svědčí o současném stavu předškolního vzdělávání v České republice. S převisem dětí se potýká velké procento státních MŠ. Po rodičích je vyžadováno, aby důsledně dodržovali školní řád a pravidla MŠ. Bohužel některým rodičům činí i základní pravidla problém. Výjimkou není rodina, kde je matka závislá na omamných látkách a otec v rodině prakticky nefunguje. Vedení MŠ musí pravidelně tyto rodiče upozornit ohledně plateb školného a stravného, dítě častokrát nemá oblečení na venkovní aktivity

popř. další pomůcky. Rodiče nedodržují školní řád ani co se týče omlouvání dítěte a jeho absence. Pokud dítě do MŠ přivedou, je na něm vidět špatné zacházení, nedostatečná péče jak po fyzické tak psychické stránce. Chování dítěte je ve vztahu k učitelkám i ostatním dětem v pořádku. Dává najevo, že se mu zde líbí, a že je za péči, mu zde poskytovanou, vděčno.

V tomto případě je ředitelka MŠ postavena do velmi obtížné situace, pohybující se na hranici předpisů a pravidel a svým morálním postojem k dané rodině. Na základě pravidelného nedodržování stanoveného školního řádu a pravidel MŠ, může bez problému dítě vyloučit a místo něho vzít dalšího čekatele na volné místo. Na druhé straně pokud to udělá, je velmi pravděpodobné, že dítě přijde o jediné zázemí a péči, kterou mu MŠ poskytuje, a kterou v rodině nemá. Jak se zachová ředitelka MŠ? V případě, že dítě v MŠ ponechá, dokáže rozhodnutí obhájit před učiteli v MŠ, před zřizovatelem popřípadě před Českou školní inspekcí? Současný přeplněný stav státních mateřských škol tomuto rozhodnutí nenahrává.

Pokud rozhodne naopak a dítěti na základě výše uvedených problémů ukončí docházku, obhájí si toto rozhodnutí před vlastním svědomím? Je toto dítě nadále nějakým způsobem chráněno, má nějaká práva? Plní rodiče jako zákonní zástupci dostatečně svoje povinnosti vůči dítěti? Pokud ne, kam by se měl ředitel školy obrátit?

2. 1. 1 Současný stav předškolního vzdělávání

„Všechno, co opravdu potřebuji znát o tom, jak žít, jsem se naučil v mateřské školce“

Robert Fulghum

Autor úvodního citátu s určitou nadsázkou naznačuje, jakou váhu má pro rozvoj osobnosti předškolní stupeň vzdělávání, představující základ, od něhož se odvíjí úspěch všech dalších vzdělávacích stupňů. Dříve než bude přistoupeno k nastínění možného řešení modelové situace I., shrňme ve zkratce současnou situaci státních mateřských škol a umístování dětí k předškolnímu vzdělávání v České republice.

Současný stav předškolního vzdělávání v České republice vykazuje v posledních letech určitou krizi a to hlavně v oblasti nedostatečné kapacity volných míst pro děti předškolního věku. Zatímco ve školním roce 2005/2006 byla žádost o přijetí do MŠ zamítnuta v 6 810 případech, v roce 2010/2011 to již bylo 39 483 zamítnutých žádostí. Za hlavní příčiny jsou označovány jednak rostoucí porodnost v uplynulé dekádě a pak následná stagnace či dokonce pokles veřejných výdajů v České republice na vzdělání. V roce 2008 dosahoval u nás tento výdaj dle

statistik pouhých 4,08% HDP,¹⁶ přičemž ve srovnání se zeměmi EU menší procento vyčlenilo už jen pouze Slovensko a to 3,59% HDP.¹⁷ Velké množství rodin se ocitá v nelehké situaci, kdy se matka na mateřské dovolené musí vrátit do předešlého zaměstnání, ale nemá kam umístit svoje dítě či děti. Přestože je snaha o růst počtu míst ve státních mateřských školách a dochází k jejich kapacitnímu rozšiřování, je v současné době velké procento nepřijatých tří a víceletých dětí k předškolnímu vzdělávání. Určitým řešením jsou soukromá zařízení, která ovšem jsou finančně velmi náročná a ne každá rodina si může docházku do soukromé školky dovolit. Novou variantou je od 1. 12. 2012 možnost zřízení tzv. dětské skupiny,¹⁸ ale než se tento nový druh předškolního vzdělávání stane běžnou součástí předškolního vzdělávání je pravděpodobné, že uplyne velmi mnoho času a kapacity státních škol budou dostačující.

2. 1. 2 Práva dítěte a ohlašovací povinnost

Řídící pracovník v modelové situaci I musí při rozhodnutí, zda dítě v mateřské škole ponechá nebo ho na základě výše uvedených důvodů vyloučí, zohlednit i práva dítěte a také jestli nedochází v případě dané rodiny k jejich porušování.

Práva dětí nejsou příliš starou problematikou. Teprve poslední desetiletí zaznamenává jejich konkrétní pojmenování a začlenění do právních řádů států. Počátek položení si otázky ohledně práv dítěte, lze datovat někdy do období První světové války,¹⁹ kdy si lidé uvědomili, že děti platí nejvyšší cenu za omyly a prohřešky dospělých a to nejen v době války ale i míru. Prvním datem písemného zápisu o právech dítěte je rok 1924, kdy Spojené národy deklarovaly základní dětská práva. I když šlo pouze o stručný pěti bodový text, byla konečně práva dítěte veřejně oficiálně uznána. V roce 1959 byla Organizací spojených národů (dále jen OSN) schválena Deklarace dětských práv. Šlo sice o slavnostní vyhlášení určitých zásad, nezavazovaly však žádný ze států k plnění povinností. Až v roce 1979, který byl vyhlášen OSN Mezinárodním rokem dítěte, navrhlo Polsko zpracovat takový dokument o právech dítěte, který by byl pro zúčastněné státy právně závazný. Celá příprava dokumentu trvala více než deset let a to hlavně z toho důvodu, že bylo nutné nastavit pravidla tak, aby mohla platit po celém světě. A to

¹⁶ Srov. http://www.firemniskolka.net/dokumenty/detska_skupina_novinka_v_peci_o_deti_predskolniho_veku.pdf. [citováno 2013-05-25]

¹⁷ Srov. tamtéž

¹⁸ „Služba hlídání a péče o dítě v dětské skupině spočívá v pravidelné péči o dítě ve věku od šesti měsíců do zahájení povinné školní docházky mimo domácnost dítěte, v kolektivu dětí, mimo režim předpisů o školách a školských zařízeních. Služba nezajišťuje vzdělávání dítěte, ale dítěti se poskytuje výchovná péče zaměřená na rozvoj schopností dítěte a jeho kulturních a hygienických návyků přiměřených věku dítěte v souladu s konceptem výchovy a péče o dítě.“ <http://www.mpsv.cz/cs/13500>. [citováno 2013-05-25]

¹⁹ První světová válka byl mezinárodní válečný konflikt probíhající od roku 1914 do roku 1918.

bez ohledu na rozmanitost podmínek, morální normy, různosti náboženství, zvyky a tradice zemí, kde děti žijí. V listopadu 1989 byla Valným shromážděním OSN jednomyslně přijata *Úmluva o právech dítěte* (dále jen *Úmluva*), která vstoupila následně v září 1990 v platnost. Náš stát, tehdy Česká s Slovenská Federativní republika, podepsal a ratifikovala *Úmluvu* hned 30. září 1990, přičemž v platnost vstoupila 6. února 1991.²⁰ K 30. listopadu 2000 ji ratifikovalo celkem 191 států světa, tedy všechny země světa kromě USA a Somálska.

Česká republika si je vědoma toho, že garantem této ochrany je ona sama jakožto stát. Problematika ochrany dětí, podpory rodiny, náhradní rodinná péče a péče o ohrožené děti jsou v současné době rozčleněny mezi několik resortů. Z řady analýz a výzkumů²¹ a především z poznatků přímo z praxe, vyplývá potřeba celkové reformy tohoto systému. Z tohoto důvodu bylo přistoupeno k vytvoření strategie na vládní úrovni, nazývané *Právo na dětství – Národní strategie ochrany práv dětí*, která si klade za cíl, vytvořit takový systém, který zajistí důslednou ochranu všech práv každého dítěte. Obzvláště s ohledem na naplňování potřeb dítěte, zlepšení systému, který zkvalitňuje život rodin a dětí a podporuje přirozené rodinné prostředí. Dále eliminuje diskriminaci a nerovný přístup vůči dětem. *„Národní strategie je založena na právech dítěte a definuje základní principy ochrany práv dětí a péče o ohrožené děti. Obsahuje konkrétní záměry, cíle a aktivity včetně harmonogramu, stanovení odpovědnosti jednotlivých rezortů a způsobu monitoringu a hodnocení. Předpokládá se, že Národní strategie bude naplněna v úzké spolupráci vlády, územních samospráv, nestátního neziskového sektoru a občanských iniciativ. Národní strategie by tak neměla být jen formálním dokumentem, ale východiskem pro uplatňování práv dětí nejen prostřednictvím změn legislativy, ale zejména každodenní praxí. Nepsaným cílem strategie je vnést do činnosti osob, které pracují s dětmi a pro děti a do celé společnosti „smysl Úmluvy“.*²²

Podrobný obsah *Úmluvy o právech dítěte* ani strategický dokument ČR *Právo na dětství* není předmětem této práce. Smyslem podkapitoly 2.1.2 je základně představit současné platné dokumenty o právech dětí, která jsou směrodatná (nejen) pro řídicí pracovníky v oblasti školství.

Pokud ředitel školy získá pochybnosti o jejich nedodržování, k čemuž pravděpodobně v Modelové situaci I. dochází, je povinen tuto skutečnost nahlásit příslušným orgánům.

²⁰ Srov. FISCHER, R. ; HÁJOVÁ, A. *Paragrafy vedoucího dětského kolektivu*. s. 141 – 143.

²¹ „Významným impulsem pro reformu jsou rovněž aktuální doporučení Výboru OSN pro práva dítěte, přijatá dne 17. června 2011 po projednání třetí a čtvrté periodické zprávy České republiky dokumentující aktivity k naplňování *Úmluvy od roku 2003*.“ *Právo na dětství. Národní strategie ochrany práv dětí*. Dostupné z:

<http://www.mpsv.cz/files/clanky/14309/NSOPD.pdf>. [citováno 2013-05-30]

²² <http://www.mpsv.cz/files/clanky/14309/NSOPD.pdf>. [citováno 2013-05-28]

2. 1. 3 Oznamovací povinnost

Podle trestního zákona má každý občan oznamovací povinnost, pokud se věrohodným způsobem dozví o týrání nebo zneužívání dětí a to podle zákona §168, odst. 2 nebo je povinen podle §167 takový čin překazít včasným oznámením. Pokud by tak neučinil, vystavuje se nebezpečí, že může být později sám trestně stíhán. Jakékoli podezření v této problematice lze nahlásit Orgánu sociálně – právní ochrany dětí (dále jen OSPOD) nebo na policii ČR. Tyto instituce jsou povinny, každé takové nahlášení prošetřit a učinit případné kroky k ochraně dítěte. Stejně tak se lze na OSPOD obrátit, pokud existuje podezření na porušení povinností nebo zneužití práv vyplývajících z rodičovské odpovědnosti nebo v případě skutečnosti, že na dětech byl spáchán trestný čin ohrožující život, zdraví, jejich lidskou důstojnost, mravní vývoj, nebo že děti jsou ohrožovány násilím mezi rodiči apod.

2. 1. 4 Zodpovědnost rodičů a zákonných zástupců podle zákona

Ředitelka mateřské školy se v modelové situaci I rozhoduje, zda ponechá dítě nadále v MŠ nebo je na základě nedodržování povinností rodičů vůči MŠ, dítě z předškolního vzdělávání vyloučí.

Ve školách a školských zařízeních se sice uskutečňuje výchova a vzdělávání, avšak škola (školské zařízení) úlohu rodičů nenahrazuje. Účastí dítěte na vzdělávání není a nemůže být žádným způsobem omezena rodičovská zodpovědnost (ustanovení § 31 zákona č. 94/1963 Sb. zákona o rodině). I ve chvíli, kdy se dítě účastní vyučování, jsou rodiče zodpovědní za péči o něj, nadále zastupují nezletilé dítě. To vše vyplývá z institutu rodičovské zodpovědnosti. (Rodičovskou zodpovědnost mají nejen rodiče dítěte, ale i osvojitel, a to v souladu s ustanovením § 63 odst. 1 zákona o rodině.)

Rodiče jsou zodpovědění důsledně chránit zájmy dítěte, řídit jeho jednání a vykonávat nad ním dohled odpovídající stupni jeho vývoje. Z rodičovské zodpovědnosti přímo vyplývá řada práv ale i povinností s cílem ovlivňovat výchovu dítěte, naučit ho uznávat mravní zásady společnosti, vést dítě k chování respektující právní řád České republiky a být svým osobním životem dítěti dobrým příkladem. Konkrétně jde o ustanovení § 31 odst. 1 č. 94/1963 Sb. zákona o rodině, ve kterém je rodičovská zodpovědnost vymezena jako souhrn práv a povinností:

- a) „(...)při péči o nezletilé dítě, zahrnující zejména péči o jeho zdraví, jeho tělesný, citový, rozumový a mravní vývoj,
- b) při zastupování nezletilého dítěte,
- c) při správě jeho jmění.“

Pro případ, že rodič z jakéhokoli důvodu nevykonává řádně své povinnosti vyplývající z rodičovské zodpovědnosti, zakotvuje zákon o rodině možnost zásahu do rodičovské zodpovědnosti a to ve formě pozastavení, omezení nebo zbavení rodičovské zodpovědnosti na základě § 44 zákona téhož zákona.

Dále je nutné přihlídnout ke skutečnosti, že zákon o rodině zná vedle rodičů i další osoby, které jsou oprávněny jednat za nezletilého, i když v mnoha případech se jedná o osoby totožné. Školskou legislativou je zavedena zkratka „zákonný zástupce“, konkrétně ve smyslu ustanovení školského zákona § 17 odst. 3., který má povinnost zajistit, aby dítě docházelo řádně do školy nebo školského zařízení. Pokud dochází k absenci dítěte, je dále povinen doložit důvod nepřítomnosti dítěte v souladu s podmínkami stanovenými školním řádem a školským zákonem (ustanovení § 22 odst. 3 písm. d), § 35 odst. 1 písm. a), § 50 odst. 1, § 67 odst. 1 školského zákona). Zákoný zástupce žáka je povinen doložit důvody nepřítomnosti dítěte nejpozději do 3 kalendářních dnů od počátku nepřítomnosti dítěte. Nesplnění těchto povinností může vést dle ustanovení § 35 odst. 1 školského zákona až k ukončení předškolního vzdělávání.

Dále je zákoný zástupce povinen se dostavit na vyzvání ředitele školy nebo školského zařízení k projednání závažných otázek týkající se vzdělávání dítěte nebo žáka a také informovat školu nebo školské zařízení o změně zdravotní způsobilosti, případných zdravotních obtížích nebo jiných závažných skutečnostech, které by mohly mít vliv na průběh vzdělávání.²³

2. 1. 5 Právo na straně ředitele školy

Pokud rodič nebo zákoný zástupce opakovaně porušuje zákon a školní řád²⁴ školského zařízení, v tomto případě mateřské školy, může ředitel školy rozhodnout o ukončení

²³ Srov. § 22 odst. 3 č. 561/2004 Sb. školského zákona

²⁴ Školní řád vydává ředitel školy, upravuje provoz a vnitřní režim školy nebo školského zařízení, podmínky zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí, žáků nebo studentů a jejich ochrany před sociálně patologickými jevy a před projevy diskriminace, nepřátelství nebo násilí. Stanoví také podmínky zacházení s majetkem školy a stanoví pravidla (v případě mateřské školy kritéria přijetí k předškolnímu vzdělávání) pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků a studentů. Školní řád musí být ředitelem školy zveřejněn na přístupném místě ve škole nebo školském zařízení a prokazatelně s ním musí být seznámeni zaměstnanci, žáci a studenti školy. Informování o jeho vydání musí být taktéž zákonými zástupci nezletilých žáků a dětí. Srov. § 30 odst. 1 – 3 č. 561/2004 Sb. školského zákona.

předškolního vzdělávání a to na základě předchozího písemného oznámení zástupci dítěte. Tuto skutečnost upravuje § 35 odst. 1 školského zákona, který stanovuje důvody k ukončení předškolního vzdělávání:

- a) „(...) dítě se bez omluvy zákonného zástupce nepřetržitě neúčastní předškolního vzdělávání po dobu delší než dva týdny,
- b) zákonný zástupce závažným způsobem opakovaně narušuje provoz mateřské školy,
- c) ukončení doporučí v průběhu zkušebního pobytu dítěte lékař nebo školské poradenské zařízení,
- d) zákonný zástupce opakovaně neuhradí úplatu za vzdělávání v mateřské škole nebo úplatu za školní stravování (§ 123) ve stanoveném termínu a nedohodne s ředitelem jiný termín úhrady.“

Pokud ředitelka školy v modelové situaci I uzná všechny výše uvedené důvody k ukončení předškolního vzdělávání jako opodstatněné, může písemnou formou oznámit zákonným zástupcům vyloučení jejich dítěte z předškolního vzdělávání. Udělá to však skutečně, přistoupí k takto radikálnímu řešení situace?

2.2 Modelová situace II.

V rámci snižující se demografické křivky, dochází v současné době k velkému úbytku žáků a s tím spojeno velké množství volných míst převážně na středních školách, víceletých gymnáziích a gymnáziích obecně. V mnoha případech došla situace tak daleko, že zřizovatelé byli nuceni některé školy slučovat a rušit. Toto se týká i jedné Střední odborné školy ve Středočeském kraji. Ředitel školy, na základě sloučení s jinou školou, je nucen propustit 20% učitelů z důvodu nadbytečnosti. Mezi „ohrožené“ pedagogy patří i učitelka chemie, o které se ovšem ví, že je samoživitelka. Má dvě děti školního věku, bývalý manžel neplatí soudně stanovené alimony a o rodinu se nestará. Pokud by o práci přišla, dostane se do velmi tíživé finanční situace, nebude moci zaplatit základní rodinné náklady, natož např. volnočasové aktivity dětí.

Ředitel školy i v tomto případě stojí na pomyslné hraně práva a morálky. Ví, že pokud učitelku propustí, bez problému se bez ní obejde. Rozvázání pracovního poměru v případě nadbytečnosti je v tomto případě na základě platných zákonů v ČR možné. Jsou tu ovšem další aspekty, které ukazují, co by propuštění dané ženy způsobily.

2. 2. 1 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Předpokládejme, že ve výše uvedené modelové situaci stavíme pojem morálky do role dobra, jako měkčího nástroje k rozhodování a pojem práva do určitého negativního světla z pozice zaměstnance. Může ale docházet k tomu, že sice ředitel školy rozhodne ve prospěch dané kantorky a v zaměstnaneckém poměru ji ponechá nicméně o *dobro – morálku* pro celou organizaci nepůjde. Docházíme tedy k závěru, že je nesčetné množství okolností, rovin, variant a možností, jak se má, může nebo musí vedoucí pracovník ve školství zachovat. Navrhněme mu tedy alespoň určitý pomocný návod, jak propuštění učitelky chemie vyřešit.

Ředitel školy může podrobně zanalyzovat personální obsazení školy. Uvědomuje si, že propustit 20% zaměstnanců je velký zásah do pedagogického sboru. Při procházení osobní dokumentace jednotlivých kantorů je v podstatě možné najít u každého z nich několik kladů i záporů, díky nimž by kantor v zaměstnaneckém poměru měl nebo neměl setrvat. Určitým řešením je nastavení jednak obecných a také osobních kritérii, podle kterých by mohl propouštění pedagogů realizovat. Jde o kritéria nastavená hlavně na základě osobní úvahy o zaměstnanci, nejedná se o právní pohled ani o diskriminační pohled na danou problematiku. Uveďme nyní několik příkladu:

- a. potřebnost zaměstnance
- b. věk zaměstnance
- c. perspektiva zaměstnance
- d. oblíbenost u studentů
- e. oblíbenost u ostatních kantorů
- f. průběžné i celkové výsledky
- g. ochota k dalšímu vzdělávání
- h. celková osobnost zaměstnance, přístup k práci apod.
- i. následky ztráty zaměstnání pro pedagoga (psychické, finanční)

Výše nastavená kritéria jsou nasměrována tak, že se ředitel školy rozhodne učitelku chemie v pracovním poměru ponechat. Vyhodnotí, že sice kantorku v současné době nepotřebuje, ale naopak je například věkově perspektivní. Je oblíbená jak u studentů, tak i u ostatních pedagogů, dobře vychází i s rodiči studentů. Vykazuje celkově dobré výsledky, její studenti se s úspěchem zúčastňují různých soutěží a olympiád. Z osobního hlediska je vstřícná, ochotná, zapojuje se do

aktivit školy, sama organizuje i dobrovolné akce pro studenty apod. Ztráta zaměstnání ji způsobí finanční problémy, navíc při současné vysoké nezaměstnanosti, která se v České republice v poslední době pohybuje kolem 8 až 9%²⁵, je šance najít dobré pracovní místo v oboru velmi malá.

Pokud ředitel školy vyhodnotí daná kritéria takto a rozhodne o ponechání učitelky chemie v pracovním poměru, měl by daná kritéria aplikovat i na rozhodnutí o setrvání či propuštění dalších zaměstnanců.

2. 2. 2 Právní možnosti řešení modelové situace II

Jak již bylo uvedeno v úvodu, právo je postaveno do role tvrdšího soudce. Řekněme tedy, že jsou dána stejná nebo podobná kritéria jako v případě rozhodnutí na základě osobního posouzení situace. Nicméně se k nim přidává fakt, že zřizovatele zajímají všeobecně čísla, nikoli osobní újma učitelky chemie. Tlačí na ředitele školy, aby ponechal ty zaměstnance, na kterých co nejvíce ušetří, tzn. například učitele s nižší pedagogickou praxí. Opakuje nezbytnost sloučení dvou škol a je zřejmé, že také dojde k výběru mezi řediteli jednotlivých škol. Kritéria pro hodnocení situace se tedy rozrostou o další poměrně důležité body z hlediska finanční rozvahy a zároveň vyvstávají další otázky: Jak má učitelka v současné době nastavenou pracovní smlouvu, na dobu určitou či neurčitou? Bude muset být vypláceno odstupné? Jakým způsobem bude moci být ukončen pracovní poměr? Dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením pracovního poměru?

Odpovědi na dané otázky se opírají o zákon 262/2006 Sb. zákoníku práce a jeho poslední novelizaci k 1. 1. 2012. Pro tuto modelovou situaci platí § 48 odst. a až c. Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď pouze v případě, přemístuje-li se jeho část, nebo pokud se jedná o jeho úplné zrušení. Výpověď zaměstnanci může být dána také v případě, stane-li se zaměstnanec nadbytečným vzhledem k rozhodnutí zaměstnavatele nebo příslušného orgánu o změně jeho úkolů, technického vybavení, o snížení stavu zaměstnanců za účelem zvýšení efektivity práce nebo o jiných organizačních změnách.

Další možností ze strany zaměstnavatele je převedení zaměstnance na jinou práci dle § 41 písm. a) v souvislosti s § 52 písm. f) a g) zákoníku práce. Zaměstnavatel je povinen před převedením projednat se zaměstnancem všechny důvody pro tuto změnu. Dochází-li převedením zaměstnance ke změně pracovní smlouvy, je zaměstnavatel povinen vydat mu písemné potvrzení

²⁵ Srov. <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>. [cit. 2013-28-3]

o důvodu převedení na jinou práci a době jeho trvání, s výjimkou případů uvedených v odstavci 2 písm. c) a v odstavci 4.

2.3 Modelová situace III.

Ředitel základní školy hledá urgentně učitele českého jazyka a dějepisu na II. stupeň. Dostane se mu do rukou životopis pedagoga s 10-ti letou praxí, plně kvalifikovaného, navíc bydlícího v blízkosti dané školy. K zahájení přijímacího řízení učitel dodá potřebné dokumenty včetně velmi pozitivních doporučení z předešlých dvou zaměstnání a potřebný výpis z rejstříku trestu. Právě z něho vyplývá, že daný učitel byl pravomocně odsouzen na 2 roky vězení podmíněně a to z důvodu zanedbání péče o osobu svěřenou. Pedagog již v současné době v podmínce není, zatím však nedošlo k vymazání záznamu v trestním rejstříku.²⁶ Ředitel školy pozve učitele k osobnímu pohovoru. Chce se dozvědět, z jakého důvodu byl pedagog obviněn a následně odsouzen.

Učitel se tématu v rozhovoru nevyhýbá. Otevřeně popisuje událost, ke které došlo. Celý příběh se odehraje ve školním prostředí a to konkrétně na lyžařském výcviku, kdy jeden ze studentů nešťastnou náhodou narazí ve vysoké rychlosti do ochranné zábrany na sjezdovce a poraní si obě dolní končetiny. Přes veškerou okamžitou pomoc má chlapec trvalé následky. Rodiče po incidentu okamžitě podají žalobu na zmiňovaného učitele, který nesl za studenty hlavní zodpovědnost. Soud ho uznal po dlouhých jednáních vinným a udělil mu zmiňovaný trest.

Učitel k celé věci přistupuje pokorně, zodpovědnosti za studenty se nezříká. Přesto přímou vinu za neštěstí necítí, protože jízdu studenta v dané chvíli nemohl ovlivnit. Všichni účastníci lyžařského výcviku byli řádně poučeni, příprava studentů byla v pořádku (úvodní přípravná lekce, seznámení s povrchem sjezdovky, vhodné počasí, ...) včetně veškerého vybavení (ochranná helma, seřízení lyží, ...).

Zde je postavena velmi složitá otázka, zda ředitel školy přes výše popsané skutečnosti učitele přijme a dá mu pomyslnou druhou šanci? Jakým způsobem bude veden úvodní pracovní

²⁶ Pokud se podmíněně odsouzený ve zkušební době podmíněného odsouzení osvědčil a podmínka tedy nebyla přeměněna na nepodmíněný trest, znamená to, že od rozhodnutí soudu o osvědčení se na odsouzeného hledí, jako by odsouzen nebyl a odsouzení nebude uváděno ve výpisu z rejstříku trestů. Není tedy třeba podávat žádnou zvláštní žádost o zahlazení odsouzení. Jestliže ale soud odsouzeného neosvědčil a přeměnil podmíněný trest na nepodmíněný, platí ohledně záznamů ve výpisu z rejstříku trestů to, co bylo řečeno výše u nepodmíněného trestu odnětí svobody. Dostupné z URL < <http://www.trestni-rizeni.com/dokumenty/zajimalo-by-mne-vice-podrobneji-jak-je-to-s-vymazem-z-rejstriku-trestu> > [2013-03-03].

pohovor? Jaké dokumenty je nutné obecně od uchazeče o zaměstnání požadovat? Nebo jestli, přestože učitele českého jazyku a dějepisu nutně potřebuje a hledá, zatím výuku vykryje náhradním řešením a bude hledat nového kandidáta. Je podmíněný trest pro pedagoga ucházejícího se o místo ve školském zařízení překážkou k přijetí do zaměstnání? Jaká je jeho trestně právní zodpovědnost?

2. 3. 1 Pohovor jako základní metoda výběru pracovníka

V modelové situaci II zvolil ředitel školy pracovní pohovor jako stěžejní nástroj seznámení s kandidátem o danou volnou pozici. Pohovor všeobecně bývá nejpoužívanější a nejlepší metodou výběru pracovníků. V tomto případě je cílem získat vzhledem k minulosti uchazeče dostatečné a hlubší informace o jeho osobnosti. Jakým způsobem může být rozhovor veden? Bude stačit účast pouze jedné osoby (ředitele školy) nebo bude sestavena skupina posuzovatelů? Uveďme nyní možnosti výběru typu pracovního pohovoru:

- a) *nestrukturovaný* jehož forma, obsah a postup jsou utvářeny v průběhu pohovoru. Umožňuje výrazně subjektivní přístup k uchazeči, reaguje na první dojem, který uchazeč vyvolal a řediteli školy umožňuje, aby hledal kvality, které u uchazeče hledá. Na druhou stranu nahrává ke sklouznutí k příliš osobním otázkám, které až nepříjemně mohou zasáhnout do soukromí uchazeče. Může se nechtěně odklonit od formy pracovního pohovoru, což může do značné míry vést až k napadnutelnosti v případě nespokojenosti uchazeče. Tento typ je také do značné míry nespolehlivý a odvrací možnost objektivního srovnání uchazečů.
- b) *strukturovaný* – forma, obsah i postup jsou předem připravené a promyšlené. je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější, protože snižuje pravděpodobnost opomenutí některých důležitých bodů či otázek rozhovoru. Snižuje obecně rozdíl v hodnocení uchazečů redukuje možnost subjektivního přístupu. Jeho příprava je však časově náročnější a je nutné si v případě potřeby připravit písemné body rozhovoru, které budou postupně probírány. Mohou se týkat těchto témat: analýza pracovního místa, jeho specifikace a přesný popis, požadavky na znalosti, schopnosti a dovednosti pedagogické zkušenosti a dřívější praxe, výsledky dosavadní pedagogické činnosti, vlastní projekty a inovace v oblasti školství, případně další vzdělávání apod.

Všeobecně je možné vést rozhovor pouze mezi čtyřma očima. To nabízí určité výhody např. snazší domluva termínu, času a místa pohovoru. Lze také snadněji navodit neformální atmosféru, při které uchazeč na sebe může prozradit některé skutečnosti a odhalit povahové rysy. Pro ředitele organizace je tato forma vedení rozhovoru jednodušší v tom, že lépe udrží rozhovor v žádoucím směru. Na druhou stranu se může nechat unést svými osobními sympatiemi či antipatiemi k určitému typu lidí. Neformální atmosféra může vést k zavedení pohovoru k tématům, které s pracovním místem nesouvisí. Pokud nemá ředitel organizace dostatečné zkušenosti s pracovními pohovory, může se cítit nejistě a tím pádem nezvládnou roli budoucího nadřízeného. Existuje také nebezpečí, že uchazeč převezme iniciativu a ředitel školy bude zmanipulován popř. jinak ovlivněn a nebude pak schopen dostatečně objektivně posoudit zda je uchazeč vhodným kandidátem či nikoli a nebude se umět jednoznačně rozhodnout.

Protipólem rozhovoru mezi čtyřma očima je rozhovor vedený před více osobami. Ve školské organizaci se přijímací komise může skládat např. z ředitele školy a jeho zástupce, z osoby jednající za stranu zřizovatele školské organizace nebo jeho pověřeným zástupcem.

Rozhovor vedený tímto stylem překonává nevýhody předchozího způsobu vedení pohovoru a má především výhody v tom, že posuzování uchazeče je spravedlivější, přesnější a mnohostrannější. Je málo pravděpodobné, že by všichni členové komise chovali stejné sympatie nebo antipatie k danému uchazeči. Rozhodnutí nezáleží na jedinci ale na celém kolektivu. Pokud pohovor vede např. ředitel školy, ostatní posuzovatelé mají dostatek času, aby si všímali detailů a odpovědí uchazeče. Na druhé straně může dojít k vyvolání napětí a nervozity hlavně u uchazeče, k nepochopení nebo nesprávnému rozdělení rolí komise a k následnému vytvoření napětí mezi jednotlivými členy komise.²⁷

Všeobecnou podmínkou vedení jakéhokoliv pracovního pohovoru je písemný či zvukový záznam, jednak pro pozdější posouzení uchazeče, ale také k možnosti případných stížností uchazeče nebo dané komise.

V modelové situaci III je situace ze strany uchazeče komplikovanější hlavně díky záznamu v trestním rejstříku. Na základě této skutečnosti je nutné v pohovoru důkladně prozkoumat i tuto část minulosti uchazeče, proto by pohovor v modelové situaci III měl být veden v přítomnosti více posuzovatelů na základě důkladné přípravy pohovoru a předem daných bodů.

²⁷ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. s. 97 – 99.

Ředitel školy, který vede daný pracovní pohovor by také neměl zapomínat na základní pravidla vedení pohovorů, tj. aby první dojem uchazeče nebyl směrodatný pro ukvapené závěry; otázky musí být vždy pokládány jednoduše, jednoznačně a nejlépe stručně a věcně; ředitel školy musí projevovat soustavný zájem, pohovor by neměl být ničím přerušen; je dobré se vyvarovat jakýchkoliv mimických náznaků, kromě zjevně pozitivních; je lepší si dělat poznámky než spoléhat na svoji paměť; je dobré být vůči uchazeči otevřený; vysvětlit mu účel pohovoru, jeho časový plán i to, proč budou dané otázky pokládány popř. z jakého důvodu bude učiněn zápis pohovoru; Je žádoucí také dodržet časový plán pohovoru, nikterak jej nezkracovat ani zbytečně neprodlužovat.²⁸

2. 3. 2 Personální práce a požadované dokumenty žádosti o zaměstnání

Personální práce, tj. práce s lidmi, se zaměstnanci, s podřízenými je v oblasti řízení jednou z nejtěžších. Jak již samotný název napovídá, je tato práce zaměřena na pracovní sílu, využívání schopností jednice, jeho fungování a pracovní chování, přizpůsobení se organizaci, výsledky práce, náklady vynaloženými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázku související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho osobních potřeb. Ve školské organizaci závisí výběr dobrého zaměstnance na řídicím pracovníkovi. Běžnou praxí bývá, že ředitel organizace má zavedenou pracovní složku, kde již průběžně sbírá žádosti o místo popř. přímo curriculum vitae případných zájemců o zaměstnání. Nebo pokud má dlouhodobější plán získávání pracovníků a zaplňování volných míst v organizaci, je schopen s dostatečným časovým odstupem vyhlásit výběrové řízení popř. konkurz na dané místo. Toto plánování má samozřejmě mnoho výhod a to převážně v možnosti delší časové osy pro sběr většího množství pracovních poptávek. Ředitel organizace má možnost většího výběru kandidátů s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi. Jde také o snadnější výběr mezi žadateli s osobními charakteristikami, které odpovídají dané pozici. Je snaha vybrat optimálně motivované uchazeče pro práci se studenty, potenciální zaměstnance schopné flexibilního a kreativního myšlení apod.²⁹

Může se však stát nenadála situace (jako v modelové situaci III), ve které vedoucí pracovník má na danou volnou pozici pouze jednoho kandidáta a je nutné urgentně pracovní místo obsadit. Jaké dokumenty musí uchazeč o pracovní místo doložit, aby se vůbec mohl o

²⁸ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. s. 102 - 103.

²⁹ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. s. 51.

danou pozici ucházet? Co musí dané dokumenty obsahovat? Jaké musí uchazeč splnit předpoklady?

Volba dokumentů požadovaných od uchazeče o zaměstnání závisí všeobecně na povaze obsazovaného místa. V případě modelové situace III se jedná o pozici učitele českého jazyka a dějepisu pro II. stupeň základní školy. Požadovanými dokumenty jsou tedy:

- a) *životopis*, jehož obsah a formu lze ponechat na uvážení uchazeče. Všeobecně je v současné době preferován tzv. strukturovaný životopis, který v heslech či krátkých větách obsahuje vše podstatné. Základními body schématu jsou osobní a kontaktní údaje, dosažené vzdělání, předchozí zaměstnání a jeho délka, znalost cizích jazyků a jejich úroveň, úroveň znalostí práce s PC, další dovednosti, schopnosti či zájmy. Každý strukturovaný životopis by měl být zakončen datem vyhotovení a vlastnoručním podpisem.
- b) *doklady o vzdělání a praxi*, v oblasti školství je doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání (v tomto případě tedy jde o doložení vysokoškolského vzdělání). V případě doložení pedagogické praxe se jedná o dokument, ve kterém předešlý zaměstnavatel potvrdí délku trvání pracovního poměru.
- c) *výpis z rejstříku trestu*, je upraven zákonem č. 269/1994 Sb. o rejstříku trestu v plném znění. Vydává se na písemnou žádost fyzických osob. Ve výpisu jsou uvedeny všechny odsouzení včetně údajů o průběhu výkonu uložených trestů a ochranných opatřeních.
- d) *pracovní hodnocení (posudky, reference) z předchozího pracoviště* nepatří mezi povinné dokumenty, které musí uchazeč o zaměstnání doložit. Mohou ale dokreslovat celkovou osobnost uchazeče převážně v ohledu jeho posouzení jinou osobou. Dá se předpokládat, že negativní nebo nelichotivý posudek žadatel o pracovní místo dobrovolně nedoloží.
- e) *průvodní dopis*, v němž uchazeč vysvětluje, proč se o dané místo zajímá a jaká je jeho motivace. V současné době bývá motivační dopis stále častěji vyžadován také z toho důvodu, že se jedná o vhodný materiál pro posouzení uchazečovy osobnosti a jeho vyjadřovacích schopností.

Pokud byli všechny dokumenty uchazečem o zaměstnání v řádném termínu doloženy, mělo by být povinností ředitele školy či jiného pověřeného pracovníka pro personální záležitosti, potvrdit příjem žádosti popř. poděkovat za jeho zájem a stručně jej informovat o časovém harmonogramu plánovaného osobního pohovoru a obsazení volného pracovního místa.

2. 3. 3 Trestně právní odpovědnost

Vzhledem k nastavení modelové situace III jde také o to, aby ředitel školy správně vyhodnotil situaci ohledně trestně právní odpovědnosti daného kantora při dohledu nad nezletilými. V jeho případě jde o určitý „škraloup“ z minulého působení na předešlém školském pracovišti. Soudně sice tento případ by již uzavřen, z hlediska lidského uvažování mohou nastat pochyby o jeho osobnosti, osobních kvalitách, pocitu zodpovědnosti apod. Pokud totiž nastoupí do pracovního poměru na dané pracoviště, znovu mu budou svěřeny nezletilé osoby³⁰ potažmo majetek školy.

Obecně vzato má dohled nad nezletilými jeden důležitý aspekt a to trestně právní odpovědnost. Z tohoto hlediska jde o to, aby byl dohled nad nezletilými dostatečně zabezpečen. Je velmi těžké odpovědět na otázku, jak musí být dohled zabezpečen, aby byl zabezpečen řádně a dostatečně, neboť vždy záleží na okolnostech. Obecně však lze říci, že míru dohledu, resp. nutnost dohledu, je vždy nutno posuzovat s ohledem na věk a osobu dítěte. Pojem „řádný dohled“ totiž neznamená, že je nutné, aby dohledem pověřená osoba, musela vědět doslova o každém kroku svěřené osoby, vždy však musí udělat maximum pro to, aby byl dohled zabezpečen.³¹

Trestní odpovědnost je následně odpovědností za konkrétní spáchaný trestný čin. Praktickou otázkou, se kterou se v oblasti školství setkáváme, je, jak správně zabezpečit akci s nezletilými osobami tak, abych z hlediska trestního práva byla odpovědnost odpovědné osoby vyloučena. Z hlediska prevence je velmi důležité, aby vedoucí jakékoli akce či aktivity, při které nesou odpovědnost za nezletilé osoby, byli pravidelně proškolení a seznamováni s pravidly bezpečnosti práce s dětmi. Aby znaly určité zdravotní minimum a uměly poskytnout

³⁰ *Nezletilá osoba*: V České republice je zletilost pro celý právní řád upravena v občanském zákoníku, který v § 8 stanoví, že zletilosti se obecně nabývá až dovršení 18. roku věku. Před dosažením tohoto věku jen uzavřením manželství s předchozím souhlasem soudu, nejdříve však v 16 letech, přičemž takto jednou nabytá zletilost se pak neztrácí ani zánikem manželství, ani prohlášením manželství za neplatné. Nezletilí mají způsobilost jen k takovým právním úkonům, které jsou svou povahou přiměřené jejich rozumové a volní vyspělosti, která v zásadě odpovídá jejich věku. <http://cs.wikipedia.org/wiki/Zletilost> [citováno 2013-05-25]

³¹ Srov. FISCHER, R.; HÁJOVÁ, A. *Paragrafy vedoucího dětského kolektivu*. s. 98 - 99

kvalifikovanou první pomoc. Neznalostí těchto pravidel nejsou osoby odpovědné za nezletilé zbaveny. Z hlediska rozsahu trestní odpovědnosti je naopak lepší, aby příslušné kurzy a školení byly odpovědnou osobou absolvovány, pak lze tuto skutečnost totiž v určitém ohledu považovat za polehčující okolnost.³²

³² Srov. FISCHER, R.; HÁJOVÁ, A. *Paragrafy vedoucího dětského kolektivu*. s. 101.

3 VÝZKUM K DANÉ PROBLEMATICE

Aby byla problematika střetu morálky a práva u řídicích pracovníků ve školství uceleně zpracována, obsahuje třetí závěrečná kapitola ne sice velký, ale za to jistě zajímavý výzkum. Jedná se o výzkum kvantitativní, založený na modelových situacích (kauzách popsanych v druhé kapitole. Na základě popisu jednotlivých kauz je zkoumáno, jakou roli hraje morálka a právo v rozhodnutí ředitele školy. Snaha autorky práce byla, aby jednotlivé kauzy byli stručně, ale přitom co nejplastičtěji popsány, aby tak byla zřejmá pomyslná hrana mezi morální a právní možností řešení vzniklého problému.

3.1 Cíl výzkumu

Jak již bylo řečeno v úvodu, cílem výzkumu je zjistit, jestli se řídicí pracovník rozhodne řešit situaci právní cestou nebo daný problém vyřeší na základě morálního postoje, osobního zhodnocení situace. Hlavní snahou je ukázat na daných kauzách směr rozhodnutí oslovených ředitelů škol. Jde o rozhodovací proces vedoucího pracovníka v oblasti školství, kdy je postaven do situace na hranici práva a postupů na základě zákonů a morálního úsudku.

V jádru hledání a pojmenování výzkumného problému jde o snahu položit otázky ve zvolené výzkumné metodě tak, aby výsledky dotazníkového šetření jasně ukázaly, na jakou stranu se řídicí pracovník přikloní.

3.2 Volba výzkumné metody

Při volbě výzkumné metody praktické části práce byl zvolen dotazník jako nejefektivnější metoda a to hlavně z důvodu, že dává možnost přesného a jasného zaměření na danou problematiku. Díky dobře nastaveným otázkám lze získat požadované množství informací (odpovědí) s relativně malou investicí času. Při sestavování byla maximální snaha o dodržení všech požadavků na efektivitu dotazníku. Před rozesláním dotazníku respondentům byl osloven tzv. nultý subjekt, který dostal za úkol připravený dotazník slovně ohodnotit. Byl požádáno slovní vysvětlení, v případě že mu zadání nebylo jasné. Zároveň byl vyzván, aby upřesnil čemu při vyplňování dotazníku nerozuměl.

Dotazník obsahuje tři části (viz. příloha I). Vstupní část popisuje téma, na které je dotazník zpracován, s krátkým pokynem, jakým způsobem má respondent dotazník vyplňovat. Následují vlastní otázky a jejich zadání a závěr s poděkováním za vyplnění.

Vzhledem k tomu, že byl dotazník vytvořen za pomoci internetové aplikace dostupné na www.doc.google.com a tudíž byl respondent odkázán pouze na internetovou adresu, na které se mu dotazník online zobrazil, předcházel žádosti o vyplnění dotazníku krátký průvodní dopis (viz příloha č. II).

Nejobsáhlejší částí dotazníku je zadání otázky, které se snaží co nejpřesněji popsat dané kauzy. Vzhledem k jeho obsáhlosti je pak zvolena cesta jedné otázky, tedy jedna kauza rovná se jedna otázka. Na otázku jsou tři možnosti hotových odpovědí. Pokud si však respondent nevybere ani jednu, je mu nabídnuta možnost čtvrtá, kam může svoji odpověď volně vepsat. Otázky jsou položeny tak, aby bylo jasně vidět, jak se řídicí pracovník v dané kauze rozhodl. Zda upřednostňuje řešení na základě právních předpisů, zákonů, školního řádu apod. nebo volí mezi obecně nebo osobně nastavenými morálními postoji.

3. 2. 1 návratnost dotazníku

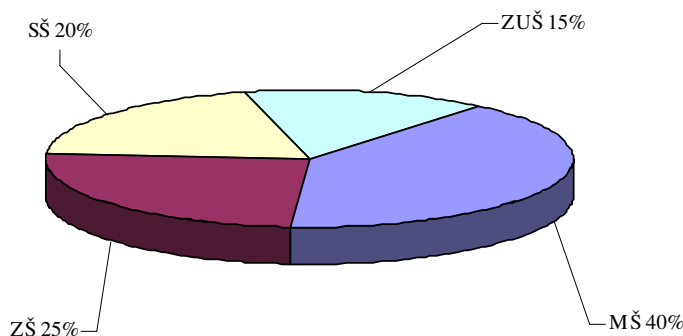
Vzhledem k malému rozsahu daného výzkumu, byl počet respondentů omezen na 20. Z 95 % se jednalo o ředitele z řad studentů kombinovaného studia oboru Školský management na pedagogické fakultě Univerzity Karlovy v Praze. Zbýlých 5 % bylo osloveno a vybráno náhodně. Celková návratnost dotazníku byla 100%.

3. 3 Popis výzkumného souboru a technika výběru

Na základě tématu práce byl výzkumným souborem v dotazníkovém šetření označen výlučně řídicí pracovník v oblasti školství čili ředitel školy. Žádné jiné parametry nebyly definovány i když bylo zvažováno zda by jednotlivá kritéria nebylo dobré ohraničit věkem, délkou praxe ve vedoucí funkci apod.

Nepřínosným se ukázal i další z původních záměrů autorky práce a to výběru respondentů podle druhu školské organizace např. 5 respondentů z MŠ, 5 respondentů ze ZŠ atd. V dlouhodobém kontextu se ukázalo, že tento zúžený proporcionální výběr není důležitý. Záměrem dotazníkového šetření bylo totiž pouze hodnotným způsobem doplnit práci o střet morálky a práva u řídicího pracovníka v oblasti školství v praxi, nikoli na dané téma organizovat

rozsáhlý výzkum. Účastníky dotazníkového šetření tedy bylo 20 respondentů z řad ředitelů MŠ, ZŠ, SŠ a ZUŠ (viz Graf. 1).



Graf č. 2

3.4 Metoda sběru dat

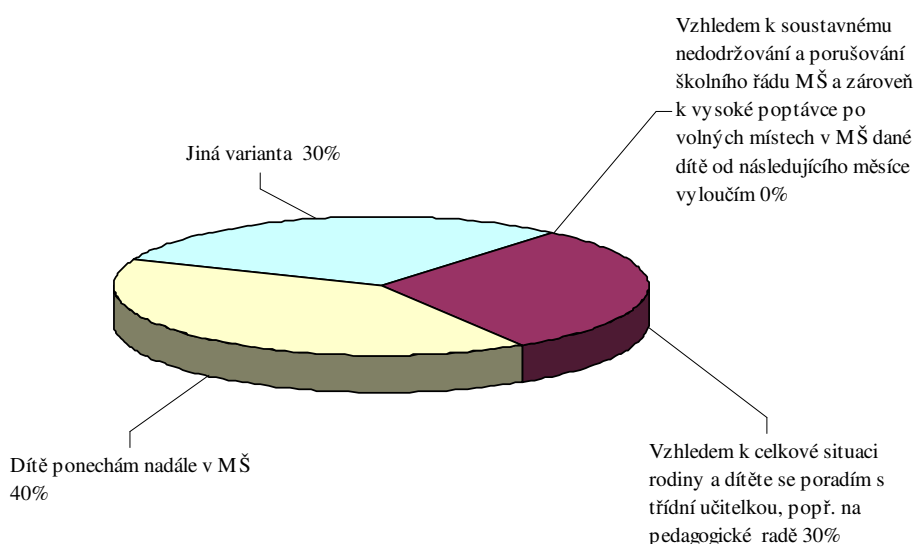
Jako nejsnazší cesta k tvorbě dotazníku a jeho následnému rozesílání se ukázala webová aplikace Googole Dokument. Jde o zdarma dostupnou aplikaci, kterou lze velmi snadno spravovat se zárukou vysoké spolehlivosti. Následný sběr dat lze pak kontrolovat popř. ukládat na disk nebo převádět do dalších programů (např. Word, Excel). Během samotného sběru dat lze využít také možnosti průběžné kontroly příjmu odpovědí (vždy se zobrazí počet přijatých odpovědí za den s přehledným zobrazením do grafu).

3.5 Zpracování získaných dat

Na základě vyplněných dotazníku proběhlo zpracování dat a jejich následná analýza. V tomto ohledu však nejde o hodnocení, zda daný ředitel odpověděl na otázku dobře nebo špatně. Výsledky dotazníkového šetření ukazují pouze jak se respondent rozhodl, zda se přiklonil k řešení situace na základě právní analýzy nebo se více spolehl na svůj úsudek a morální žebříček hodnot.

3. 5. 1 Modelová situace I

Ředitelka školy v první modelové situaci byla postavena do velmi obtížné situace, pohybující se na pomyslné hranici morálky, školského zákona a platného školního řádu. Na základě skutečnosti, že rodiče dítěte (zákonní zástupci) soustavně nedodržují nastavená pravidla, může na základě jejího rozhodnutí dojít k okamžitému vyloučení dítěte z předškolního vzdělávání. Na druhou stranu pokud skutečně k vyloučení dojde, přijde dítě o péči a zázemí, které v rodině nemá a tím ohrozí jeho další osobnostní, sociální a pravděpodobně i zdravotní vývoj (přesný popis kauzy viz. modelová situace I). Výsledky dotazníkového šetření znázorňuje obrázek grafu č. 2.



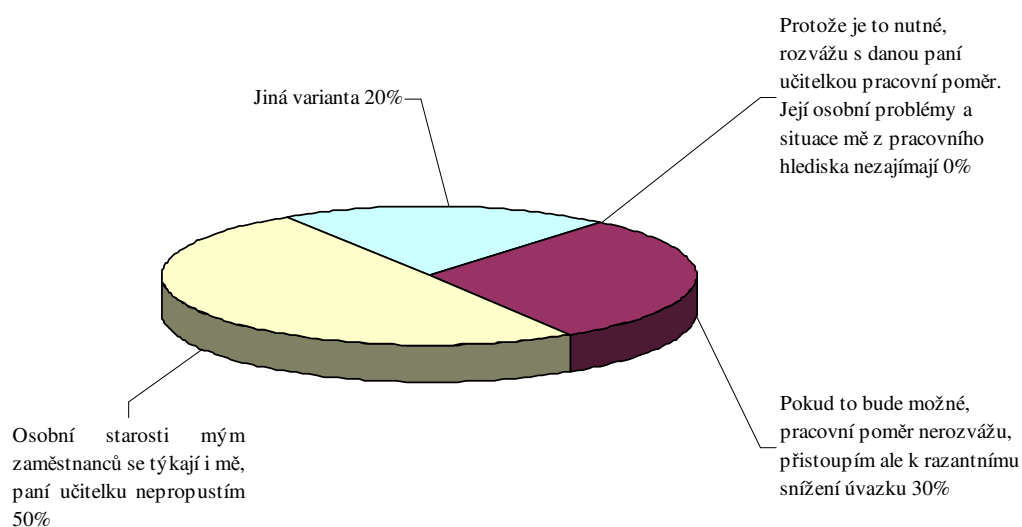
Graf č. 2

Z dvaceti respondentů odpovědělo 40%, jednoznačně, že dítě v mateřské škole ponechá. Pouze o 10% méně respondentů zvolilo cestu porady, buď na pedagogické radě nebo s třídní učitelkou. Zdá se tedy, že respondent v této situaci váhá než konečné rozhodnutí učiní. A je možné, že chce najít v pedagogickém sboru určitou podporu, ať už se v závěrečné fázi rozhodne pro vyloučení dítěte z MŠ nebo jeho setrvání. Žádný z dotazovaných ředitelů škol nezvolil cestu vyloučení dítěte na základě nedodržování a porušování zákona a školního řádu z předškolního vzdělávání. 30% respondentů rozhodlo svoji odpověď vepsat do políčka pro otevřenou možnost odpovědi. Z výsledků lze konstatovat, že dotazovaní respondenti mají s podobnými případy určité zkušenosti. Jednoznačně se staví za práva dítěte a jsou rozhodnutí za ně i se samotnými rodiči (zákonnými zástupci) bojovat. A to buď formou rozhovorů nebo písemnou cestou (dopisem, emailem). Zaměřují se na snahu o pravidelný kontakt s rodiči popř. dlouhodobé

sledování vývoje v rodině. Zároveň se chtějí obrátit na OSPD popř. na policii a žádat o spolupráci v této kauze.

3. 5. 2 Modelová situace II

Ředitel střední školy i v tomto případě stojí na pomyslné hraně morálky a práva. Na jeho rozhodnutí závisí finanční existence rodiny jeho zaměstnankyně na straně jedné, na straně druhé jde o nutnost přistoupit ke snižování počtu zaměstnanců z důvodu nedostatků žáků a slučování s jinou střední školou. Výsledky dotazníkového šetření znázorňuje obrázek grafu č. 3

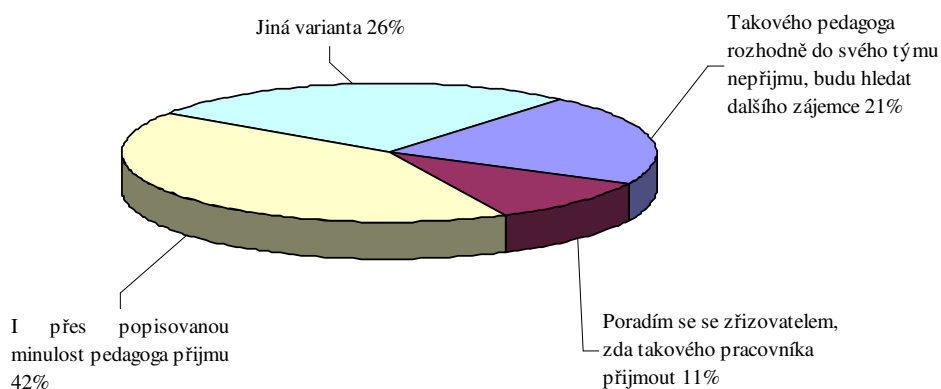


Graf č. 3

50% respondentů se postavilo za kantorku a jednoznačně odpovědělo, že ji z pracovního poměru rozhodně nepropustí. Osobní problémy svých podřízených považují za své. 30% dotazovaných se rozhodlo danou učitelku v pracovním poměru ponechat, ale vzhledem k celkové situaci školy přistoupí ke snížení pracovního úvazku. Žádný z respondentů se nerozhodl k ukončení pracovního poměru a propuštění ze zaměstnání. Vepsání odpovědi do otevřeného políčka zvolilo 20% ředitelů škol. Mezi návrhy řešení problému patří snaha o spolupráci s kantorku. V jednom případě ředitel školy navrhuje možnost, kterou dává zákoník práce a to převedení na jinou práci dle § 41a v souvislosti s § 52 písm. f) a g).

3. 5. 3 Modelová situace III

V závěrečné modelové situaci III se střetává právní dopad nešťastné události s předsudky a určitým morálním očerněním pedagoga, ucházejícího se o nové pracovní místo. Je zde postavena otázka, zda ředitel školy přes výše popsané skutečnosti učitele přijme a dá mu pomyslnou druhou šanci nebo zda, přestože učitele českého jazyku a dějepisu nutně potřebuje, vykryje výuku náhradním způsobem a bude hledat nového kandidáta. Výsledky dotazníkového šetření znázorňuje obrázek grafu č. 4



Graf č. 4

Nepřijmout pedagoga do pracovního poměru se rozhodlo 21% respondentů. 11% pak usoudilo, že bude nejrozumnější se poradit se zřizovatelem a přihlédnut i k jeho názoru. I přes popisovanou minulost se 42% dotázaných rozhodlo pedagoga do pracovního poměru bez výhrad přijmout. Zbýlých 26% vepsalo odpověď do políčka „jiná varianta“. V celkové analýze těchto odpovědí zaznívá obava z pedagogovi minulostí. Je navrhována porada s právníkem školy nebo bližší seznámení se s celou kauzou popř. s dalšími jejími materiály.

Při přípravě této modelové situace došlo na straně autorky práce k vytvoření kontrolní otázky pro respondenty. Bylo ověřeno, zda ředitel školy ví, že v případě zápisu v trestním rejstříku a i po celou dobu, pokud nedošlo k výmazu zápisu, nesmí ředitel školy takového pedagoga přijmout.³³ Nutno podotknout, že tato varianta nebyla respondentům nabídnuta v hotové odpovědi, mohli ji pouze volně vepsat do pole „jiná varianta“. Vzhledem k tomu, že všichni

³³ Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, § 3 odst. 1 písm. c.

oslovení respondenti působí v současné době jako aktivní ředitelé školské organizace, je s podivem, že pouze jeden z celkového počtu 20 respondentů odpověděl, že pracovníka (dle výše uvedeného paragrafu zákona o pedagogických pracovnících) nelze přijmout.

ZÁVĚR

Práce se zabývá střetem morálky a práva v oblasti školství u řídicích pracovníků. Její snahou bylo přehledně zpracovat dané téma nejprve teoreticky. Byly zpracovány tři modelové situace (kauzy) z praxe současných řídicích pracovníků v oblasti školství, jejichž rozhodnutí se pohybovalo na pomyslné hranici morálního úsudku a práva. Aby práce byla uceleně zpracována, obsahuje ve svém závěru výsledky výzkumu, který předkládá odpovědi na jeho stanovený hlavní cíl.

Příprava na zpracování daného tématu obsahovala několik rozhovorů s řediteli škol, kteří mají dlouholetou praxi v řízení školské organizace. Pokud byli dotázáni konkrétně, zda se ve své praxi někdy setkali se situací, která byla na hraně mezi morálkou a právem, všichni odpověděli že ano. Ať už se situace týkala jejich zaměstnanců, nebo dětí, studentů či žáků nebo jejich rodičů, vždy se jednalo o citlivou záležitost. Ředitel školy stál na pomezí zákonů, školního řádu a nutnosti jejich plnění, ale zároveň chápal lidský rozměr situace či problému. Bylo ovšem na něm, aby v dané kauze rozhodl. Rozhodnutí v těchto případech bylo také otázkou jeho pozice jako manažera, vůdce organizace či vykonavatele. Bylo možné sice konečné rozhodnutí odložit, vyžádat si radu např. od zřizovatele nebo pedagogického sboru, ale závěrečné resumé bylo na něm.

Jedním z cílů této práce bylo zmapovat jak právní tak jiné možnosti řešení daných kauz, čehož bylo v samotném jádru práce dosaženo. V širším kontextu by ovšem bylo lepší možná východiska daných kauz ještě více propracovat, a to hlavně z hlediska sociálního, psychologického a personálního.

Co se týče hodnocení výzkumu lze konstatovat, že na základě předložených a zpracovaných dat, se řídicí pracovník v oblasti školství ve všech třech kauzách rozhodl k řešení situace na základě vlastního morálního postoje. Ani v jednom případě se nerozhodl k radikálnímu řešení – byť by k němu měl právní podklady, právní cestou. Což konkrétně znamená, že žádný ředitel školy nepřistoupil k vyloučení dítěte z předškolního vzdělávání v případě neplnění povinnosti zákonných zástupců vůči MŠ (viz. modelová situace I); žádný z ředitelů nepropustil učitelku – samoživitelku rodiny z pracovního poměru, byť to zákon umožňuje (viz. modelová situace II); 42% ředitelů škol přijalo kantora s „pochroumanou“ pověstí a dalo mu pomyslnou druhou šanci (viz. modelová situace III)

Výsledky této práce nezahrnují hodnocení zda se řídicí pracovník v rámci výzkumu rozhodl dobře nebo špatně, jestli v dané kauze zvolil správnou variantu řešení nebo nikoli. A to hlavně z toho důvodu, že přes snahu co nejplastičtěji obsáhnout danou modelovou situaci, nebylo možné vykreslit všechny další okolnosti, které aktéry jednotlivých kauz mohly ovlivnit. Nutné také podotknout, že pokud by se stejné kauzy staly na více školách zároveň, došlo by s největší pravděpodobností k rozdílným reakcím ostatních i když ne přímých aktérů kauzy. Například bychom se mohli setkat s různými reakcemi pedagogických sborů, pokud by byl mezi ně přijat člověk s minulostí nastíněnou v modelové situaci III. Rozhodně odlišné by mohly být i reakce jednotlivých kantorů, pokud by ředitel školy na základě nutnosti snižování stavu zaměstnanců (viz. modelová situace II) některému kantorovi snížil díky osobní sympatii úvazek, ale jiného rovnou z pracovního poměru propustil.

Dalším zajímavým faktorem by bylo zopakovat daný výzkum za určitý čas např. za 5 let. Jestli by titíž ředitelé škol rozhodli v daných kauzách stejně. Zda během času stráveném ve vedoucí funkci nedospěli k jinému názoru nebo zda by své rozhodnutí opakovali.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

OSN – Organizace spojených národů

Úmluva – Úmluva o právech dítěte

MŠ – mateřská škola

OSPD - Orgánu sociálně – první ochrany dětí

SEZNAM PŘÍLOH

- I. Dotazník
- II. Průvodní dopis

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tištěná literatura

NIETZSCHE, Friedrich. *Genealogie morálky*. Praha: Aurora. 2002. 147 s. ISBN 80-7299-048-9.

BRÁZDA, Radim. *Srovnávací etika*. Praha: KLP. 2002. 244 s. ISBN 80-85917-86-6.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido. 2000. 207 s. ISBN 80-85-931-79-6.

FISCHER, René - HÁJOVÁ, Alena. *Paragrafy vedoucího dětského kolektivu*. Brno: Computer Press, a. s. ISBN 978-80-251-2909-8.

FULLER, Lon L. *Morálka práva*. Praha: Oikoymenh. 1998. 229 s. ISBN 80-86005-65-8.

HART, H.L.A. *Pojem práva*. Praha: Prostor. 2004. 312 s. ISBN 80-7260-103-2.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 1996. 192 s. ISBN 80-7169-206-9.

POL, Milan; RABUŠICOVÁ, Milada. *Řízení a správa škol: Rady škol v mezinárodní perspektivě*. Brno: Paido – edice pedagogické literatury, 1996. s. 129, ISBN 80-85931-32-X.

MAXA, Radek. *Management*. Praha: Nakladatelství Fortuna. 2011. s. 239. ISBN 978-80-7373-111-3.

WEINBERGER, O. *Norma a instituce*. Brno: Masarykova univerzita, 1995, 217 s. ISBN 80-210-1123-8.

Elektronické zdroje

BRAZDA, David. *Úvod do srovnávací etiky*. Praha: KLP, 1998.

Dostupné z: URL: <<http://www.phil.muni.cz/fil/etika/kniha/kniha7.html>> [cit. 2013-28-2].

TRESTNÍ ŘÍZENÍ, *Podmíněný trest*. Dostupné z: URL: < <http://www.trestni-rizeni.com/dokumenty/zajimalo-by-mne-vice-podrobneji-jak-je-to-s-vymazem-z-rejstriku-trestu>> [cit. 2013-03-03].

TIŇTĚRA, T. *Úvod do soukromého práva*. Olomouc, 2010. 60 s. Diplomová práce na Moravské vysoké škole v Olomouci, Vedoucí práce neuveden. Dostupné z: <http://fyzika.upol.cz/cs/system/files/download/vujtek/mvso/pravo/SoukromePravo.doc>.

[cit. 2013-28-3].

HUNTLE, Regina. *Právo a management. Kdy může zaměstnavatel požadovat výpis z rejstříku trestů?* S. 43. ISBN neuvedeno. Dostupné z http://www.roedl.com/fileadmin/user_upload/Roedl_Czech_Republic/clanky/2012/Pravni_radce_09_2012_RHU.pdf. [cit. 2013-06-02]

Zákon č. 561/2004 Sb. (školský zákon) ve znění pozdějších předpisů [online]. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. 2012- [cit. 2013-06-01]. Dostupný na www.msmt.cz.

Zákon č. 563/2004 Sb. (o pedagogických pracovnících) ve znění pozdějších předpisů [online]. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. 2012 - [cit. 2013-05-10]. Dostupný na www.msmt.cz.

Zákon č. 262/2006 Sb. (zákoník práce) [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2012 - [cit. 2013-05-15]. Dostupný na www.mpsv.cz

Zákon 94/1963 Sb. (zákon o rodině) [online] Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2013 – [cit. 2013-06-02]. Dostupné na www.mpsv.cz

Příloha I. Dotazník

Dotazník

Téma: Sřet morálky a práva v oblasti školství u řídících pracovníků

Prosím o vyplnění krátkého dotazníku. Tématem je sřet morálky a práva u řídících pracovníku v oblasti školství. Jednoduše zakroužkujte jednu z odpovědí nebo doplňte vlastní. Důležité je, odpovídat z pohledu řídícího pracovníka (nehledě na školskou organizaci jako takovou).

Předem děkuji za Váš čas.

Mgr. Jana Gotřrdová, DiS.

1. Zadání k otázce:

S převisem předškolních dětí, které mají zájem pravidelně docházet do MŠ se potýká velké procento státních MŠ v ČR. Tak je tomu i v nejmenované MŠ. Po rodičích je vyžadováno, aby důsledně dodržovali školní řád a pravidla MŠ. Bohužel některým rodičům činí i základní pravidla problémy. Výjimkou není ani rodina 4letého chlapce, kde je matka závislá na omamných látkách a otec v rodině prakticky nefunguje. Vedení MŠ musí pravidelně rodiče upomínat ohledně plateb školného a stravného. Dítě častokrát nemá oblečení na venkovní aktivity popř. další pomůcky. Rodiče nedodržují školní řád ani co se týče omlouvání dítěte a jeho absence. Pokud dítě do MŠ přivedou, je na něm vidět špatné zacházení, nedostatečná péče jak po fyzické tak psychické stránce. Chování dítěte je ve vztahu k učitelkám i ostatním dětem v pořádku. Dává najevo, že se mu zde líbí, a že je za péči, mu zde poskytovanou, vděčno. Pravidla jsou však nastavena jasně, je nutné rozhodnout zda dítě i přes nekázeň rodičů v MŠ ponechat nebo je vyloučit.

Otázka: Jak se jako řídící pracovník v dané situaci rozhodnete?

- o Vzhledem k soustavnému nedodržování a porušování školního řádu MŠ a zároveň k vysoké poptávce po volných místech v MŠ dané dítě od následujícího měsíce vyloučím*
- o Vzhledem k celkové situaci rodiny a dítěte se poradím s třídní učitelkou, popř. na pedagogické radě*
- o Dítě ponechám nadále v MŠ*
- o jiná varianta (doplňte).....*

2. Zadání k otázce:

V rámci snižující se demografické křivky, dochází v současné době k velkému úbytku žáků na středních školách, víceletých gymnáziích a gymnáziích obecně. V mnoha případech dochází situace tak daleko, že zřizovatelé jsou nuceni některé školy sloučovat či rušit. Toto se týká i jedné nejmenované Střední odborné školy ve Středočeském kraji. Ředitel školy, na základě sloučení s jinou školou, je nucen propustit 20% učitelů z důvodu nadbytečnosti. Mezi „ohrožené“ pedagogy patří i učitelka chemie, o které se ovšem ví, že je matka samoživitelka. Má dvě děti školního věku, bývalý manžel neplatí soudně stanovené alimony a o rodinu se nestará. Pokud by o zaměstnání přišla, dostane se do velmi tíživé finanční situace. Nebude moci zaplatit základní rodinné náklady, natož např. volnočasové aktivity dětí.

Otázka: Jak se jako řídící pracovník rozhodnete?

- *Protože je to nutné, rozvážu s danou paní učitelkou pracovní poměr. Její osobní problémy a situace mě z pracovního hlediska nezajímají*
- *Pokud to bude možné, pracovní poměr nerozvážu, přistoupím ale k razantnímu snížení úvazku*
- *Osobní starosti mým zaměstnanců se týkají i mě, paní učitelku nepropustím*
- *Jiná varianta (doplňte).....*

3. Zadání k otázce:

Ředitel ZŠ hledá urgentně učitele českého jazyka a dějepisu na II. stupeň. Dostane se mu do rukou životopis plně kvalifikovaného pedagoga, který má 10 let pedagogické praxe ve svém oboru, věkově perspektivního. K zahájení přijímacího řízení učitel dodá potřebné dokumenty včetně velmi pozitivních doporučení z předešlých dvou zaměstnání a potřebný výpis z rejstříku trestu. Právě z něho vyplývá, že daný učitel byl pravomocně odsouzen na 1 rok podmíněně, a to z důvodu zanedbání péče osoby svěřené. Pedagog již v současné době v podmínce není, zatím však nedošlo k vymazání záznamu v trestním rejstříku. Ředitel školy učitele českého jazyka nutně potřebuje, pozve učitele k osobnímu pohovoru. Chce se dozvědět z jakého důvodu byl pedagog obviněn a následně odsouzen.

Učitel se tématu v rozhovoru nevyhýbá. Otevřeně popisuje událost, ke které došlo. Celý příběh se odehraje ve školním prostředí a to konkrétně na lyžařském výcviku. Kdy jeden ze studentů nešťastnou náhodou ve vysoké rychlosti narazí do ochranné zábrany na sjezdovce a poraní si obě dolní končetiny. Přes veškerou okamžitou pomoc má chlapec trvalé následky. Rodiče po incidentu podají na zmiňovaného učitele, který nesl za studenty hlavní zodpovědnost, soudní žalobu. Soud ho uzná po dlouhých jednáních vinným a udělí mu výše uvedený trest.

Učitel k celé věci přistupuje pokorně, zodpovědnosti za studenty se nezříká. Přesto přímou vinu za neštěstí necítí, protože jízdu a rychlost studenta v dané chvíli ovlivnit nemohl.

Otázka: *Jak se jako řídící pracovník rozhodnete?*

- *Takového pedagoga rozhodně do svého týmu nepřijmu, budu hledat dalšího zájemce*
- *Poradím se se zřizovatelem, zda takového pracovníka přijmout*
- *I přes popisovanou minulost pedagoga přijmu*
- *Jiná varianta (doplňte).....*

Otázka: *Pracuji jako řídící pracovník v:*

MŠ

ZŠ

SŠ

VOŠ

DDM

ZUŠ

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Příloha II. Průvodní dopis

„Vážená paní kolegyně, vážený pane kolego,

ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku. Jedná se o doplňkové šetření k bakalářské práci na téma střetu morálky a práva v oblasti školství u řídicích pracovníků. I když zadání otázek je poměrně obsáhlé, vyplnění dotazníku Vám zabere pouze pár minut. Prosím o zpětnou vazbu v případě, že byste měl/a zájem o zpracovaná data a hotové výsledky. Budou k dispozici během měsíce června.

Předem děkuji za Váš čas.

Mgr. Jana Gotfrýdová, DiS.

Pro zobrazení dotazníku klikněte nyní zde:

[https://docs.google.com/forms/d/1xZOuPTNPBN4AIlbF2X6y1R6b6rH1onEOeHoLa7EWKS4/v
iewfor.](https://docs.google.com/forms/d/1xZOuPTNPBN4AIlbF2X6y1R6b6rH1onEOeHoLa7EWKS4/viewfor)“