

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
PEDAGOGICKÁ FAKULTA

ZÁVĚREČNÁ
BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2013

Marie POLÁKOVÁ

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

Marie Poláková

**VLIV NOVELY ŠKOLSKÉHO ZÁKONA NA PRÁCI
ŘEDITELŮ ŠKOL**

**INFLUENCE OF THE AMENDMENT TO THE
EDUCATION LAW ON THE WORK OF SCHOOL
DIRECTORS**

Závěrečná bakalářská práce

Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Školský management
Forma studia: Kombinované bakalářské studium

Vedoucí závěrečné práce:
RNDr. Jindřich Kitzberger

Rok 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze dne.....

.....

Marie Poláková

Poděkování

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování panu, RNDr. Jindřichu Kitzbergerovi, vedoucímu závěrečné bakalářské práce za jeho cenné rady a trpělivost při vedení mé práce.

.....
Marie Poláková

ABSTRAKT

Závěrečná bakalářská práce se zabývá úlohou ředitele školy, jeho funkcemi a pracovními povinnostmi. Rozebírá konkursní řízení a postoje zřizovatelů k těmto konkursním řízením. Zjišťuje, zda změna školského zákona v jeho novele č. 472/2011 Sb., v § 166, ovlivnila práci ředitelů škol, jakým způsobem a v jakých oblastech. Zabývá se postoji a názory ředitelů na změnu zákona, zda novela školského zákona je z jejich pohledu optimálním řešením.

Přináší závěry z výzkumného šetření realizovaného v náhodně vybrané skupině ředitelů mateřských a základních škol jako prvotní reakce po uplatnění změn vyplývajících z novely školského zákona.

KLÍČOVÁ SLOVA

Školský zákon, ředitel školy, novela zákona, konkursní řízení, pracovní poměr, dotazník

ABSTRACT

Final Bachelor thesis deals with the role of the school directors, his functions and work duties. Discusses the bankruptcy proceedings and the position of the founders to bankruptcy proceedings. To determine whether a change in his amendment to the Education Law

No. 472/2011 Coll., section 166, influenced the work of school directors, how and in what areas. It deals with the attitudes and opinions of the Board of Directors to amend the law, whether the amendment of the Education Law is from their view the optimal solution.

It draws from the research brings the investigation undertaken in a randomly selected group of Directors of kindergartens and basic schools as the initial reaction after application of the changes resulting of the amendment to the Education Law.

KEY WORDS

The Education Law, Director of the school, amendment to the Law, bankruptcy proceedings, the employment relationship, the questionnaire

OBSAH

1.	ÚVOD.....	8
1.2	VOLBA TÉMATU.....	8
1.3	CÍL PRÁCE.....	9
2.	TEORETICKÁ ČÁST.....	11
2.1	ŘEDITEL ŠKOLY.....	11
2.1.1	Osobnost ředitele.....	12
2.1.2	Povinnosti a pravomoci ředitele školy.....	14
2.1.3	Role ředitele školy.....	17
2.1.4	Manažerské funkce.....	18
2.2	ŠKOLSKÝ ZÁKON.....	21
2.2.1	Školský zákon platný k 31.12.2011.....	21
2.2.2	Novela školského zákona.....	22
2.2.3	Výklady přechodných ustanovení k novele § 166 školského zákona.....	24
2.3	KONKURSNÍ ŘÍZENÍ.....	30
2.3.1	Zřizovatelé škol.....	31
2.3.2	Hodnocení zřizovatelů.....	34
3.	VÝZKUMNÁ ČÁST.....	35
3.1	VYMEZENÍ VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU.....	35
3.2	PŘEDPOKLADY.....	35
3.2.1	Metody výzkumu.....	36
3.2.2	Charakteristika výzkumného vzorku.....	37
3.2.3	Předvýzkum.....	37
3.3	ROZHOVOR S ŘEDITELI.....	37
3.4	DOTAZNÍK.....	38
3.4.1	Struktura dotazníku.....	38
3.4.2	Průvodní dopis.....	39
3.4.3	Vyhodnocení a statistické zpracování dat z dotazníků.....	39
	VÝSLEDKY ROZHOVORŮ.....	57
	VÝSLEDKY DOTAZNÍKŮ.....	58
4.	ZÁVĚRY.....	60
	VYHODNOCENÍ PŘEDPOKLADŮ.....	60
	VYHODNOCENÍ A SHRUTÍ CÍLE VÝZKUMU.....	62
	Přínos výzkumu.....	64
5.	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ.....	65
6.	PŘÍLOHY.....	68
	ROZHOVOR.....	68
	DOTAZNÍK.....	69

1. ÚVOD

Školství během posledních několika let prošlo mnohými změnami. V naší rychle se měnící společnosti se začal klást podstatně vyšší význam na vzdělávání dětí. Rodiče dětí se zajímají již od útlého věku, kam své dítě umístí, kde se bude vzdělávat. Vybírají si z široké nabídky typů a druhů škol, posuzují jejich nabídku, kvalitu pedagogických pracovníků, technické vybavení, zjišťují její renomé.

Funkčnost, kvalitu a kulturu školy utváří především ředitel školy svou prací, svým přístupem, vhodným vedením svých spolupracovníků. Školský zákon dává ředitelům velké pravomoci, ale především obrovskou zodpovědnost. Ředitel školy, jako statutární zástupce organizace, musí být nejen pedagogem, ale musí převzít i další role jako ekonom, právník, psycholog, lídr a především manažer. Být řídicím pracovníkem ve školství, znamená, mít osvojené znalosti z oblasti pedagogické, dále z oblasti právních předpisů, z oblasti ekonomické, obchodní, personální, pracovněprávní a provozní.

Kromě výše zmiňovaných znalostí jsou pro kvalitní řízení důležité i dovednosti a schopnosti, a to nejen odborné, ale i osobnostní. Úloha ředitele školy je proto velice náročná.

Zvyšující se nároky společnosti přinášejí zvyšující se požadavky na výkon funkce ředitele školy. Změny se proto projeví i v legislativě. Od roku 2012 došlo ke změně školského zákona, ve kterém se nově objevila možnost vyhlášení konkursního řízení vždy po 6 letech funkčního období ředitele na jeho pracovním místě. Nově byl pracovní poměr ředitelů změněn z pracovního poměru na dobu neurčitou na pracovní poměr na dobu určitou v trvání šesti let.

1.2 VOLBA TÉMATU

V poslední době se vyhlášením konkurzů na místa ředitelů škol rozpoutal mediální rozruch. Ale málokdo se zajímá o to, co novela školského zákona vnese do práce ředitelů škol, zda jejich práce zůstane stejná nebo zda se nějakým způsobem změní. Domnívám se, že toto téma je důležité nejen pro další řídicí práci vedoucích pracovníků, ale i pro ostatní pedagogy připravující se na funkci ředitele školy. Je

potřeba vyhodnocovat výsledky zavedení nového zákona č. 472/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), - blíže §166 školského zákona, do praxe. Zaznamenání názorů a postojů ředitelů škol může být významné pro případné změny školského zákona. Z těchto důvodů jsem zvolila toto téma pro svou závěrečnou bakalářskou práci.

1.3 CÍL PRÁCE

Cílem mé závěrečné bakalářské práce je zjistit, zda změna školského zákona v jeho novele č. 472/2011 Sb., přímo v § 166, ovlivnila práci ředitelů škol, dále zjistit jakým způsobem a v jakých oblastech se projevil vliv této novely na práci ředitelů škol. Zjistit jaké názory a postoje zaujímají ředitelé škol na tuto změnu zákona, zda by se přihlásili do konkurzu, kdyby věděli, že pracovní poměr je na dobu určitou. Zjistit názory na vyhlášení konkurzního řízení po 6 letech. Ověřit, zda byla změna v §166 výše uvedené novely přínosná či ne. Původně jsem se chtěla zaměřit na vliv novely na kvalitu řídicí práce ředitelů škol. Byla jsem upozorněna, že kvalita práce není měřitelná. V práci si nekladu za cíl stanovit souhrn pozitivních či negativních reakcí ředitelů škol. Výzkumné šetření nedosahuje takové šíře a není dlouhodobé ani komplexní. Chci nabídnout pohled na prvotní reakce po uplatnění novely školského zákona u těch, koho se to především týká a zamyšlení se nad případnou další úpravou školského zákona

Svou bakalářskou práci jsem rozdělila na část teoretickou a část výzkumnou.

V první, teoretické části jsem vymezila hlavní pojmy objevující se v bakalářské práci. Je zde popsán termín „ředitel školy“, jeho povinnosti a pravomoci. Dále představuji zákony týkající se osoby ředitele školy, zákony, které byly platné do roku 2011 a novelu školského zákona s jejími výklady. Věnuji se tématu vyhlášení konkursních řízení, reakcím vyskytujícím se ihned po prvních konkurzech. Představím zde pozici zřizovatele ve vyhlášení konkursního řízení.

Výzkumná část bakalářské práce je věnována metodologii výzkumu, charakteristice respondentů, způsobu sběru dat a jejich zpracování. Popisují zde výsledky rozhovorů

s řediteli škol v Praze 5 a výsledky dotazníkového šetření mezi výběrovým souborem ředitelů mateřských a základních škol. Hlavní oblastí výzkumu je práce ředitelů škol v nově nastoleném šestiletém období. Z odpovědí, postojů a názorů ředitelů škol jsou sepsány a vyhodnoceny závěry.

2. TEORETICKÁ ČÁST

2.1 ŘEDITEL ŠKOLY

Ředitel školy vystupuje jako správní orgán vykonávající státní správu na základě toho, že je statutárním orgánem školy jako právnické osoby. Zároveň se jeho rozhodování obsahově týká činnosti školy. Proto se při označení ředitele školy poukazuje na hlavní činnost, kterou škola jako právnická osoba vykonává (činnost mateřské školy, základní školy).

Ředitelem školy se může stát osoba, která splňuje předpoklady uvedené v § 5 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, v planém znění v době psaní bakalářské práce.

„§ 5 Předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy

(1) Ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 3 a získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce

a) 3 roky pro ředitele mateřské školy,

b) 4 roky pro ředitele základní školy, základní umělecké školy a školských zařízení s výjimkou školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a školských zařízení pro preventivně výchovnou péči,

c) 5 let pro ředitele střední školy, jazykové školy, konzervatoře, vyšší odborné školy a školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a středisek výchovné péče.

(2) Ředitelem školy zřizované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen "ministerstvo"), krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí, jehož předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství (dále jen "svazek obcí"), může být jen ten, kdo vedle předpokladů uvedených v odstavci 1 získal nejpozději do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat činnost ředitele školy, znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků podle § 24 odst. 4 písm. a).

(3) Povinnost absolvovat studium pro ředitele školy zřizované ministerstvem, krajem, obcí a svazkem obcí se nevztahuje na ředitele, který znalosti v oblasti řízení školství získal vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu školský management, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřeném na organizaci a řízení školství.“¹

Zákon upravuje předpoklady pro výkon činnosti pedagogických pracovníků, jejich pracovní dobu, další vzdělávání a kariérní systém. Vztahuje se na pedagogické pracovníky škol a školských zařízení, které jsou zapsány do rejstříku škol a školských zařízení.

V dílu 1. jsou popsány předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka a předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy. Jak je uvedeno ve výše citovaném § 5, ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 3.

„(1) Pedagogickým pracovníkem může být ten, kdo splňuje tyto předpoklady:

- a) je plně způsobilý k právním úkonům,*
- b) má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává,*
- c) je bezúhonný,*
- d) je zdravotně způsobilý a*
- e) prokázal znalost českého jazyka, není-li dále stanoveno jinak.“²*

V § 4 je stanoven další předpoklad pro výkon pedagogického pracovníka, a to znalost českého jazyka.

2.1.1 Osobnost ředitele

V důsledku změn ve znalostní společnosti jsou nároky na práci ředitele a jeho schopnost řídit školu velmi vysoké. Pro kvalitní řízení školy jsou důležité jeho znalosti, dovednosti, schopnosti jak osobnostní, tak odborné. Je třeba být empatický, odhodlaný, iniciativní, mít vysokou míru odolnosti vůči stresu. Ředitel školy, stejně jako každý jiný vedoucí pracovník mimo oblast školství, musí být schopen reagovat na změny, předvídat, plánovat, věnovat se zkvalitňování procesu vzdělávání na své škole. Ředitel

¹ Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, v platném znění

² Stejný zákon

musí zvládnout nejen pedagogické řízení, ale také ekonomické a personální. Jak se v praxi objevuje, je potřeba znát nejen pracovněprávní oblast, ale bohužel stále častěji i oblast trestního práva.

JUDr. Jan Havel ve své práci uvádí:

„Ředitelé škol jako vrcholy pyramidy pracovníků škol, kteří se přímo podílejí na vzdělávání a výchově žáků, jsou těmi, kdo mohou svojí řídicí činností ovlivňovat stav dětí a mládeže. To platí také o vývoji kriminality této věkové kategorie, jejíž současný stav rozhodně není takový, aby je mohl ponechávat v klidu a nenutil je věnovat se vedle všech dalších povinností i této problematice... je zcela nereálnou představou, že v převážné většině rodin uslyší nastupující generace něco o tom, že už od patnácti let mají trestní odpovědnost, že jednání, která považují nanejvýš za více či méně povedený žert nebo takzvanou klukovinu, už může být za hranicí právem dovoleného chování a jako chování protiprávní bude postihováno podle trestního zákona, a to se všemi důsledky z této skutečnosti plynoucími.“³

U kvalitního profesionála nestačí mít výše uvedené schopnosti, dovednosti, je zapotřebí disponovat kompetencemi na úrovni doby, neustále se vzdělávat a získávat aktuální znalosti. Ředitel školy si musí být vědom toho, že úkolem veřejných a státních institucí je podporovat vzdělávání a učení, zejména učení celoživotní.

Podle výše uvedeného citovaného školského zákona je povinností ředitele školy do dvou let absolvování studia pro ředitele škol a školských zařízení v rozsahu 100 hodin. Rozsah studia je stanoven Vyhláškou č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, v platném znění, zejména v § 5:

„Studium pro ředitele škol a školských zařízení

(1) Studiem pro ředitele škol a školských zařízení získává jeho absolvent znalosti a dovednosti v oblasti řízení škol a školských zařízení a v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, včetně ochrany zdraví, které jsou kvalifikačním předpokladem pro výkon funkce ředitele školy nebo školského zařízení.

³ JUDr. HAVEL JAN, Ředitel školy, kriminalita mládeže a zákon č.218/2003 Sb.; časopis *Řízení školy*, publikováno 2010/07

(2) Studium v délce trvání nejméně 100 vyučovacích hodin se ukončuje závěrečnou zkouškou před komisí. Po jejím úspěšném složení získává absolvent osvědčení.

(3) Za studium pro ředitele škol a školských zařízení se považuje též studium pro vedoucí pedagogické pracovníky podle § 7.

Studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů

§ 7 Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky

(1) Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky získává jeho absolvent znalosti a dovednosti v oblasti řízení právnické osoby vykonávající činnost školy nebo školského zařízení, zejména znalosti teorie a praxe školského managementu, práva, ekonomiky, pedagogiky, psychologie, bezpečnosti a ochrany zdraví, komunikace a informačních technologií.

(2) Studium se uskutečňuje v rámci programu celoživotního vzdělávání na vysoké škole v délce trvání nejméně 350 vyučovacích hodin.

(3) Studium se ukončuje obhajobou závěrečné písemné práce a závěrečnou zkouškou před komisí. Po jejím úspěšném složení získává absolvent osvědčení.“⁴

K DVPP bývá využívána řada institucí, jež pořádají nejrůznější vzdělávací semináře a kurzy. Příkladem je Národní institut dalšího vzdělávání (NIDV).

Novější možností pro získání dalších kvalifikačních předpokladů je studium Školského managementu na katedře Centra školského managementu Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze.

2.1.2 Povinnosti a pravomoci ředitele školy

Povinnosti a pravomoci ředitele školy jsou zmíněny v zákonu č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění v době psaní bakalářské práce, a to přesně v §164:

„(1) Ředitel školy a školského zařízení

⁴ Vyhláška č. 317/2005 Sb. , o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, v platném znění

- a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,
- b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3,
- c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,
- d) vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření,
- e) vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje,
- f) zajišťuje, aby osoby uvedené v § 21 byly včas informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, žáka nebo studenta,
- g) zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem,
- h) odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení.

*(2) Ředitel školy zřizuje pedagogickou radu jako svůj poradní orgán, projednává s ním všechny zásadní pedagogické dokumenty a opatření týkající se vzdělávací činnosti školy. Při svém rozhodování ředitel školy k názorům pedagogické rady přihlédne. Pedagogickou radu tvoří všichni pedagogičtí pracovníci školy.*⁵

Odpovědnost a další pravomoci ředitele z oblasti správního řízení jsou stanoveny v §165 školského zákona:

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

- a) stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení,
- b) odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle § 160 až 163 v souladu s účelem, na který byly přiděleny,

⁵ Zákon č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, v platném znění

c) předkládá rozbor hospodaření podle závazné osnovy a postupu stanoveného ministerstvem.

(2) Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, rozhoduje o právech a povinnostech v oblasti státní správy v těchto případech:

- a) zamítnutí žádosti o povolení individuálního vzdělávacího plánu podle § 18 a zamítnutí žádosti o přeřazení žáka nebo studenta do vyššího ročníku podle § 17 odst. 3,*
- b) přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání podle § 34 a ukončení předškolního vzdělávání podle § 35, zařazení dítěte do přípravného stupně základní školy speciální podle § 48a, zařazení dítěte do přípravné třídy základní školy podle § 47,*
- c) zamítnutí žádosti o odklad povinné školní docházky podle § 37,*
- d) převedení žáka do odpovídajícího ročníku základní školy podle § 39 odst. 2,*
- e) přijetí k základnímu vzdělávání podle § 46, přestupu žáka podle § 49 odst. 1, převedení žáka do jiného vzdělávacího programu podle § 49 odst. 2 a zamítnutí žádosti o povolení pokračování v základním vzdělávání podle § 55 odst. 2,*
- f) přijetí ke vzdělávání ve střední škole podle § 59 a následujících, vyšší odborné škole podle § 93 a následujících a v konzervatoři podle § 88,*
- g) zamítnutí žádosti o přestup, změnu oboru vzdělání, přerušování vzdělávání a opakování ročníku podle § 66 a 97,*
- h) zamítnutí žádosti o pokračování v základním vzdělávání podle § 55 odst. 1,*
- i) podmíněné vyloučení a vyloučení žáka nebo studenta ze školy nebo školského zařízení podle § 31 odst. 2 a 4,*
- j) zamítnutí žádosti o uznání dosaženého vzdělání podle § 70 a 100,*
- k) povolení a zrušení povolení individuálního vzdělávání žáka podle § 41.“⁶*

Mezi další povinnosti ředitele školy patří dodržování a uplatňování zásad a cílů vzdělávání uvedených v § 2 školského zákona.

⁶⁶ Zákon č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, v platném znění

2.1.3 Role ředitele školy

Předpoklady pro funkci ředitelů se v posledních letech podstatně zvýšily, ředitel zastává **nejrůznější role**. Plamínek (2005) ve své literatuře uvádí model tří následujících rolí:

- **role lídra** (rozeznávání lidských osobností, naslouchání a motivování ostatních)
- **role manažera** (rozhodování, schopnost principiálního vyjednávání, vyměření strategických cílů, řízení lidských zdrojů, vyhodnocování zpětné vazby)
- **role vykonavatele** (výkon a péče o své zdroje, pedagogické působení)

Dále Plamínek vystihuje základní kompetence jednotlivých rolí: „...*lídr definuje strategické cíle a pravidla, úkolem manažera je zajistit, aby byly cíle – samozřejmě při respektování pravidel - prostřednictvím jiných lidí dosaženy.*“⁷

Pro správný výkon funkce ředitele školy je důležité, aby se tyto role vzájemně prolínaly. Jako lídr zpracovává koncepci rozvoje organizace, určuje směr vývoje a formuluje vizi školy. Svě spolupracovníky se snaží přesvědčit a získat pro svou vizi vhodnou podporou, motivací, komunikací a rozvojem. Jako manažer rozhoduje, vede spolupracovníky, řídí je, organizuje a kontroluje, aby společně dosáhli vytýčených cílů, využívá svých manažerských dovedností k zavedení kvalitní a pozitivní kultury školy. V roli vykonavatele pracuje jako pedagog, řídí vzdělávací proces, spravuje školu.

V poslední době ve stále více rostoucím konkurenčním prostředí již dřívější zkušenosti ředitele nestačí. Kromě státních škol jsou zřizovány školy církevní, soukromé, nadační a nově také firemní. Ředitel školy se stává především manažerem, který zodpovídá za efektivní rozvoj školy. Management se tak stává důležitým činitelem v práci ředitele školy. Nejobecněji lze charakterizovat pojem management jako „*souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.*“ jak uvádí Veber.⁸

⁷ PLAMÍNEK, K., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-1074-9, s.58

⁸ WEBER, J. a kol. *Management*. Praha: Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-200-0.

2.1.4 Manažerské funkce

Rychlý vývoj informačních technologií a ještě rychlejší vývoj v systému přenosu dat znamenají pro školy změnu v přístupu k získávání a využívání informací, znalostí, vědomostí a dovedností. Principy učící se organizace využívané zejména v ziskovém sektoru, se nyní aplikují při řízení škol. Ředitel školy si při řízení školy jako učící se organizace musí být vědom toho, že se jedná o tok informací a znalostí, které se pravidelně sdílejí, používají a neustále dále posunují. Úspěšná proměna školy je do značné míry podmíněna proměnou managementu. Veber ve své knize uvádí: „*Je nesporné, že akcelerace změn, ke kterým v současnosti dochází jak vně tak uvnitř organizací, vede k jednoznačnému závěru, že nelze vystačit se sumou znalostí, které byly získány během školní výuky, ale je nutné tyto znalosti průběžně rozšiřovat a doplňovat. Sebevzdělávání, ochota zapojit se do vzdělávacích programů, vyhledávání, vstřebávání a využívání nových poznatků – to je významný rys soudobých manažerů.*“⁹

Pro ředitele školy coby manažera to představuje vyšší nároky na zvládnutí změn a jejich řízení, na personální řízení, vedení lidských zdrojů a na výkon manažerských funkcí. Názory na manažerské funkce nejsou jednotné. Veber (2009) je rozděluje na: rozhodování, plánování, řízení a implementace, kontrola, řízení lidí a komunikace. Rymeš (2011) uvádí ve své literatuře tyto hlavní funkce: plánování, organizování, motivace a komunikování, měření výsledků a kvalifikační rozvoj týmu.

Mezi základní manažerské funkce obecně řadíme:

- **plánování** (stanovení, vizí, plánů, cílů)

Veber ve své knize o plánování uvádí: „*Plánování je výchozím bodem, který předchází výkonu všech ostatních manažerských činností. Je tomu tak proto, že součástí plánování je vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Dosažení cílů bezprostředně závisí na realizaci ostatních manažerských funkcí - na implementaci, organizování, komunikování, kontrolování.*“¹⁰

⁹ VEBER, J. a kol.: *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Management Press, 2000, ISBN 80-7261-029-5, s. 255

¹⁰ . VEBER, J. a kol.: *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Management Press, 2000, ISBN 80-7261-029-5, s. 100

- **výběr pracovníků** (personální zajištění, profesní a kvalifikační předpoklady zaměstnanců),

Veber ve své knize hovoří o výběru pracovníků takto: „*Má-li být proces získávání pracovníků efektivní, příslušní vedoucí pracovníci musí jasně specifikovat požadavky na způsobilost požadovaných pracovníků. Na základě získaných informací o pracovníkovi (dotazník, osobní pohovor, popřípadě psychologické testy) se posoudí míra jeho předpokladů pro přijetí. V případě většího počtu uchazečů je možné postupovat ve více krocích (předvýběr, vlastní výběr a výběr z užšího počtu uchazečů).*“ Dále je nutná péče o rozvoj pracovníků: „*Formování pracovních schopností pracovníka musí být součástí reakce organizace na neustále se měnící nároky okolí. I když existuje zpravidla i vnitřní zájem pracovníků na zvyšování kvalifikace, je nezbytné, aby organizace tento proces řídila a usměrňovala. Vzhledem ke změnám v charakteru práce se vzdělávání stává celoživotním procesem.*“¹¹

- **organizování** (uspořádání jednotlivých úloh a pozic pomocí organizační struktury v organizační jednotce)

O organizování ve své práci píše Prášilová: „*...nový školský zákon umožňuje řediteli zorganizovat práci školy tak, jak uzná za vhodné (ovšem v souladu s platnými předpisy), může se inspirovat poznatky o současném přístupu a vytvořit organizační strukturu šitou škole na míru.*“¹²

- **vedení lidí** (motivace a vzájemná komunikace v kolektivu pracovníků),

Veber uvádí o vedení lidí následující: „*vedení lidí - stěžejní úloha každého manažera, spočívající jednak v ovlivňování lidí ve směru kvalitního a efektivního plnění stanovených úkolů, jednak v podněcování aktivity a iniciativy lidí, zvláště pak jejich tvůrčího a podnikatelského ducha.*“¹³

¹¹ VEBER, J. a kol.: *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Management Press, 2000, ISBN 80-7261-029-5, s.170

¹² PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu*. Olomouc: UP Olomouc, 2006, ISBN 80-244-1415-5, s.136

¹³ VEBER, J. a kol.: *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Management Press, 2000, ISBN 80-7261-029-5, s.112

- **delegování** (přenesení činností, úkolů, zodpovědnosti na jiné zaměstnance)

Prášilová ve své práci popisuje delegování takto: „ *Delegováním je myšleno přenášení povinností, odpovědnosti, ale i pravomocí na podřízené spolupracovníky. Předchází mu odpovědná analýza práce manažera z hlediska povinností, odpovědnosti a rozčlenění úkolů na ty, které musí dělat jen on sám, a na ty, které naopak může delegovat na své podřízené.*“¹⁴

- **kontrola** (kontrola plnění úkolů vedoucích ke stanoveným cílům, zpětná vazba).

Veber ve své knize kontrolu popisuje jako ...“*určitou formu zpětné vazby, jejímž prostřednictvím mají získat objektivní představu o řízené realitě (plnění plánovaných záměrů, stupni realizace přijatých rozhodnutí). Podstatou kontroly je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry. Na základě tohoto posouzení jsou přijímány příslušné kontrolní závěry.*“¹⁵

Ředitel školy musí zvládat všechny manažerské funkce. Nelze určit, zda některá z manažerských funkcí ve školství je důležitější. Měly by se vzájemně prolínat a využívat vyváženě. Možný vliv na důležitost funkcí by mohla mít doba, po kterou je člověk na pozici ředitele školy. Při konkurzu - nástupu do školy musí předložit zpracovanou koncepci rozvoje školy, tedy zajímá se o plánování cílů, vizí, které by chtěl na škole splnit, na co se ve své práci zaměří. S touto funkcí se prolíná vedení lidí, umění přesvědčit nové zaměstnance, aby plnili, co je třeba, vhodná motivace se záměrem dosažení stanovených cílů. Výběr pracovníků je odsunut na pozdější dobu, až zjistí, zda chtějí zaměstnanci spolupracovat, co v nich je, zda nechtějí odejít, na koho lze kterou úlohu delegovat. Vytváří databázi vhodných uchazečů, hodnotí, odměňuje, podporuje pozitivní pracovní vztahy. Zabývá se i plánováním dalšího profesního rozvoje pracovníků.

¹⁴ PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu*. Olomouc: UP Olomouc, 2006, ISBN 80-244-1415-5, s.136

¹⁵ VEBER, J. a kol.: *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Management Press, 2000, ISBN 80-7261-029-5, s.134

Nastupuje organizace, rozhodování, cílevědomá činnost, aktivizace všech zaměstnanců, se kterou se opětovně prolíná správné vedení lidí, to vše za účelem kvalitní, efektivní, zároveň perspektivní, „jednotné“ činnosti školy vedoucí k dosažení pozitivní kultury školy. Přechází ke kontrole, zda jsou úkoly, činnosti plněny, zda bylo dosaženo vytýčených cílů, získává zpětnou vazbu pro případnou nápravu zjištěných nedostatků.

2.2 ŠKOLSKÝ ZÁKON

2.2.1 Školský zákon platný k 31.12.2011

Oblast školství je podrobně rozpracována a popsána ve školském zákonu, zákonu č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů.

Tento zákon upravuje předškolní, základní, střední, vyšší odborné a některé jiné vzdělávání ve školách a školských zařízeních, stanoví podmínky, za nichž se vzdělávání a výchova uskutečňuje, vymezuje práva a povinnosti fyzických a právnických osob při vzdělávání a stanoví působnost orgánů vykonávajících státní správu a samosprávu ve školství.

Ředitele se přímo týká § 166.

V 1. odstavci tohoto paragrafu v zákonu platném do 31.12.2011 je popsán, kdo je ředitelem školské právnické osoby, ředitelem příspěvkové organizace a vedoucím organizační složky státu nebo její součástí, jež vykonává činnost všech škol a školských zařízení a kdo jím může být jmenován.

V odstavci 2. se uvádí, kdo jmenuje do funkce ředitele školské právnické osoby zřizované ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, ředitele příspěvkové organizace a vedoucího organizační složky státu nebo její součástí, na základě vyhlášeného konkursního řízení a že tento zřizovatel plní funkci orgánu nadřízeného zaměstnavateli v oblasti pracovněprávních vztahů.

Odstavec 3. uvádí: Ministerstvo stanoví prováděcím právním předpisem náležitosti vyhlášení konkursního řízení, složení konkursních komisí pro posuzování uchazečů o jmenování do funkcí uvedených v odstavci 2, pravidla pro sestavování, činnost a

rozhodování těchto konkursních komisí.

Odstavec 4. popisuje případy odvolání ředitele:

- a) pozbytí některého z předpokladů pro výkon funkce ředitele školy nebo školského zařízení stanovených zvláštním zákonem
- b) nesplnění podmínky získání znalostí z oblasti řízení školství studiem pro ředitele škol a školských zařízení podle zvláštního zákona
- c) organizační změny, jejichž důsledkem je zrušení vykonávané funkce.

V odstavci 5. je uvedeno, kdy může zřizovatel dále odvolat ředitele z funkce – pouze v případě:

- a) závažného porušení nebo neplnění právních povinností vyplývajících z vykonávané funkce, které bylo zjištěno zejména inspekční činností České školní inspekce, zřizovatelem nebo jinými kontrolními orgány,
- b) dosažení 65 let věku.

Odstavec 6. popisuje podobu písemného odvolání, jeho obsah a to, že se doručuje řediteli a vedoucímu do vlastních rukou.

2.2.2 Novela školského zákona

V závěrečné bakalářské práci se zabývám především novelou tohoto školského zákona, tedy zákonem č. 472/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 561 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů. Novela školského zákona přinesla řadu změn ve svých paragrafech. V mé závěrečné bakalářské práci se zabývám změnami, které se objevily v § 166 tohoto zákona. Novela zavedla nově šestileté období, po kterém zřizovatel může vyhlásit konkursní řízení. Bylo v ní vynecháno odvolání ředitele po dosažení 65 let věku. Dále novela školského zákona posílila pravomoci školské rady, která může dát podnět zřizovateli k vyhlášení konkursního řízení. Novela těmito zásadními změnami v tomto paragrafu výrazně zasáhla do práce ředitelů.

Novelizace v roce 2012 přinesla tyto změny v § 166:

„(1) Ředitel školské právnické osoby, ředitel příspěvkové organizace nebo vedoucí organizační složky státu nebo její součásti je ředitelem všech škol a školských zařízení,

jejichž činnost daná právnícká osoba nebo organizační složka státu nebo její součást vykonává. Ředitelem školské právnícké osoby, ředitelem příspěvkové organizace nebo vedoucím organizační složky státu nebo její součástí může být jmenován pouze ten, kdo splňuje předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy nebo školského zařízení stanovené zvláštním právním předpisem.

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

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

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

- a) pozbytí některého z předpokladů pro výkon činností ředitele školy nebo školského zařízení stanovených zvláštním právním předpisem,
- b) nesplnění podmínky zahájení a úspěšného ukončení studia k získání odborné kvalifikace podle zvláštního právního předpisu,
- c) nesplnění podmínky získání znalostí z oblasti řízení školství studiem pro ředitele škol a školských zařízení podle zvláštního právního předpisu, nebo
- d) organizačních změn, jejichž důsledkem je zánik vedoucího pracovního místa ředitele.

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

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

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

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

(7) Ředitelem školy nebo školského zařízení, jejichž činnost vykonává právnická osoba neuvedená v odstavci 1, může být pouze ten, kdo splňuje předpoklady pro výkon funkce ředitele školy nebo školského zařízení stanovené zvláštním právním předpisem.

Tato osoba je ředitelem všech škol a školských zařízení, jejichž činnost daná právnická osoba vykonává.¹⁶

Tato novelizace byla doplněna výkladem MŠMT a dalšími nejrůznějšími výklady.

Stala se velice diskutovanou a kritizovanou.

2.2.3 Výklady přechodných ustanovení k novele § 166 školského zákona

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy vydalo několik výkladů k přechodným ustanovením novely § 166 školského zákona:

1. Výklad přechodných ustanovení k novele § 166 školského zákona Č.j.: MSMT – 900/ 2012-20
2. Výklad přechodných ustanovení k novele § 166 školského zákona Č.j.: MSMT – 1190/ 2012-20
3. Výklad přechodných ustanovení k novele § 166 školského zákona Č.j.: MSMT – 2119/2012-20

Ve všech výkladech zastává MŠMT stanovisko, že přechodná ustanovení školského zákona nezakládají povinnost vyhlašovat povinně konkurzy na funkci ředitele školy,

¹⁶ Zákon č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, v platném znění

ale je pouze na rozhodnutí zřizovatele, jestli tyto konkurzy vyhlásí. Zároveň ale ministerstvo upozorňuje, že není jeho právní názor pro zřizovatele škol a školských zařízení závazný a k závaznému výkladu práva v případných sporech jsou příslušné výlučně soudy.

K jednotlivým výkladům:

Ad. 1. Výklad přechodných ustanovení k novele § 166 školského zákona Č.j.: MSMT-900/2012-20

- vysvětluje zavedení pravidla jmenování ředitelů do pracovního poměru na dobu určitou 6 let,
- nahrazuje pojem „funkční období“ pojmem pracovního poměru na dobu určitou,
- ponechává vyhlášení konkursu na místo dosavadního ředitele na zřizovateli, resp. omezuje zřizovatele pouze návrhem ČŠI a školské rady.

„Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

V Praze dne 10. ledna 2012

Č.j.: MSMT-900/2012-20

Výklad přechodných ustanovení k novele § 166 školského zákona
Dnem 1. ledna 2012 nabyl účinnosti zákon č. 472/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů. V § 166 se pro školy a školská zařízení zřizované MŠMT, krajem, obcí a svazkem obcí zavádí pravidlo jmenování ředitelů do pracovního poměru na dobu určitou 6 let („funkční období“). Umožňuje se automatické prodloužení „funkčního období“ o dalších 6 let, nedojde-li v zákonem stanovené lhůtě k vyhlášení konkursu. Konkurs zřizovatel vyhláší na základě vlastního uvážení nebo na návrh školské rady nebo Česká školní inspekce.

Účelem přechodného ustanovení čl. II bodu 5 zákona č. 472/2011 Sb. je převést dosavadní ředitele veřejných škol a školských zařízení do nového režimu „funkčních období“ ve smyslu § 166. Takový byl původní záměr MŠMT. Podle přechodných ustanovení měla dosavadním ředitelům končit funkční období k jednotně stanoveným

datům a v případě nevyhlášení konkursu zřizovatelem by se funkční období ředitele prodloužilo o 6 let.

Různé výklady novely

V praxi se objevila tvrzení, že se na dosavadní ředitele nevztahuje § 166 odst. 3 a že k datům uvedeným v přechodném ustanovení má dojít ke skončení funkcí všech dosavadních ředitelů a zřizovatelé musejí na všechna místa ředitelů vyhlásit konkursy. Ve verzi návrhu novely dle stanovisek komisí LRV se nahradil pojem „funkční období“ pojmem pracovního poměru na dobu určitou a zastřela se souvislost mezi § 166 a přechodnými ustanoveními. Účelem této terminologické úpravy však nebylo stanovit pro dosavadní ředitele a pro zřizovatele přísnější pravidla a vyloučit je z působnosti § 166. Naopak pracovní komise LRV zdůrazňovaly zásadu právní jistoty a požadovaly co nejmírnější zásahy do postavení dosavadních ředitelů. S tímto postojem se neslučuje názor, že zřizovatelé musejí na všechna místa ředitelů vyhlásit konkursy.

Skutečný význam přechodného ustanovení čl. II bodu 5 zákona č. 472/2011 Sb.
...musí být volen výklad, který šetří ústavně zaručená práva, a požadavek souladu s obecnými právními zásadami. Tomu odpovídá výklad přechodných ustanovení, který ponechává vyhlášení konkursu na místo dosavadního ředitele na zřizovateli, resp. omezuje zřizovatele pouze návrhem ČŠI a školské rady...“¹⁷

Výše citovaný výklad stanovuje, k jakému datu budou dosavadní ředitelé převedeni pod působnost § 166 odst. 3. K tomuto datu se tedy mají vztahovat postupy upravené v novelizovaném § 166 odst. 3, včetně automatického prodloužení pracovního poměru o dalších 6 let, nedojde-li k vyhlášení konkursu. Zákon zřizovateli nevnučuje striktní postup v pracovněprávních věcech, nenutí ho vyhlášovat konkursy ani mu naopak nebrání vyhlásit konkurs na místa všech jím jmenovaných ředitelů. Vyhlášení konkurzů má být v souladu se zásadou hospodárnosti veřejné správy. Konkursní řízení na ředitele veřejných škol zatěžuje veřejné rozpočty. Nebudou-li zřizovatelé nuceni k vyhlášení zbytečných konkursů, předejde se plýtvání veřejnými prostředky.

¹⁷ MŠMT, *Výklad přechodných ustanovení k novele §166 školského zákona*; č.j.: MŠMT- 900/2012 - 20; 10.1.2012

Postup zřizovatelů je podrobně rozpracován s uvedením, aby ustanovení §166 bylo použito analogicky. Bude záležet na zřizovateli, zda vyhlásí v termínu podle § 166 odst. 3 konkurs. Vyhlásí-li konkurs, přestává dosavadní ředitel vykonávat práci na vedoucím pracovním místě ředitele k 31. červenci.

Nedojde-li k vyhlášení konkursu, pokračuje dosavadní ředitel ve funkci a jeho pracovní poměr se mění na pracovní poměr na dobu určitou 6 let (po uplynutí těchto 6 let se postupuje opět podle § 166 odst. 3).

... „Pokud bude zřizovatel chtít využít práva vyhlásit konkurs ve smyslu § 166 odst. 3, musí tak v první vlně učinit v období od 1. února do 30. dubna 2012. ČŠI nebo školská rada mohou zřizovateli navrhnout vyhlášení konkursu do 31. ledna 2012. Navrhne-li ČŠI nebo školská rada v této lhůtě zřizovateli konkurs, musí jej zřizovatel do 30. dubna 2012 vyhlásit.

Ing. Ladislav Němec

*I. náměstek ministra školství, mládeže a tělovýchovy*¹⁸

Ad. 2. Výklad přechodných ustanovení k novele § 166 školského zákona Č.j.:

MSMT-1190/2012-20

- vysvětluje pojem „nepřetržitý výkon činností ředitele“.

„Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

V Praze dne 13. ledna 2012

Č.j.: MSMT-1190/2012-20

Výklad přechodných ustanovení k novele § 166 školského zákona (část 2.)

Nepřetržitý výkon činností ředitele

Přechodné ustanovení čl. II bodu 5 zákona č. 472/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů, stanovuje k jakému datu končí výkon práce na vedoucím pracovním místě ředitelů veřejných škol a školských zařízení, kteří

¹⁸ MŠMT, *Výklad přechodných ustanovení k novele §166 školského zákona*; č.j.: MŠMT- 900/2012 - 20; 10.1.2012

vykonávají k 1. lednu 2012 činnosti ředitele v příslušné škole nebo školském zařízení nepřetržitě po zákonem stanovenou dobu.¹⁹

Byla určena tato data v závislosti na délce působení ve funkci ředitele:

Nepřetržitý výkon činností ředitele k 1. 1. 2012 a jeho konec výkonu práce na vedoucím pracovním místě:

- a) déle než 6 let... 31.7.2012
- b) 3 – 6 let ... 31.7.2013
- c) méně než 3 roky... 31.7.2014

„Pojmem „nepřetržitý výkon činností ředitele“ nutno v zásadě rozumět stav, kdy ředitel nepřetržitě setrvává na daném vedoucím pracovním místě, tj. během zákonem stanovené doby nedošlo k jeho odvolání, nevzdal se vedoucího pracovního místa ani jiným způsobem nezaniknul jeho pracovní poměr k právnické osobě vykonávající činnost školy...

...Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy však upozorňuje, že podobně jako u jiných právních výkladů není jeho právní názor pro zřizovatele škol a školských zařízení závazný a k závaznému výkladu práva v případných sporech jsou příslušné výlučně soudy.

Ing. Ladislav Němec

I. náměstek ministra školství, mládeže a tělovýchovy²⁰

¹⁹ MŠMT, Výklad přechodných ustanovení k novele § 166 školského zákona Č.j.: MSMT-1190/2012-20; 13.1.2012

²⁰ MŠMT, Výklad přechodných ustanovení k novele § 166 školského zákona Č.j.: MSMT-1190/2012-20; 13.1.2012

Ad. 3. Výklad přechodných ustanovení k novele § 166 školského zákona Č.j.:

MSMT-2119/2012-20

- popisuje postup zřizovatele, jestliže se rozhodne pro nevyhlášení konkurzů na funkci ředitele školy, tzv. Potvrzení o pokračování ředitele ve funkci,
- vysvětluje délku „funkčního období“ ředitele školy.

„Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

V Praze dne 27. ledna 2012

Č.j.: MSMT-2119/2012-20

Výklad přechodných ustanovení k novele § 166 školského zákona (části 5. a 6.)

Potvrzení o pokračování ředitele ve funkci“²¹

V tomto výkladu přechodných ustanovení k novele §166 školského zákona je podrobně rozpracována situace, kdy nedojde k vyhlášení konkursu a za jakých podmínek má ředitel nadále pokračovat na svém místě.

MŠMT dále ve výkladu doporučuje zřizovatelům, aby dosavadním ředitelům, kteří budou zůstat na vedoucím pracovním místě ředitele po dalších 6 let, vydali o této skutečnosti potvrzení. Předkládá zde i případnou podobu tohoto potvrzení, vzor lze upravit.

... „Zřizovatel nebude vydávat pokračujícímu řediteli jmenovací dekret, protože zákon v těchto případech nevyžaduje, aby proběhlo jmenování. Je však vhodné, aby zřizovatel vydal řediteli potvrzení o tom, že byly splněny podmínky automatického prodloužení „funkčního období“. Ředitel bude ve své činnosti potřebovat doklad, že skutečně danou funkci zastává.

Potvrzení lze vydat, jakmile uplyne zákonná lhůta pro vyhlášení konkursu, tj. v daném případě po 30. dubnu 2012. Až do 31. července se může ředitel prokazovat původním jmenovacím dekretem. Od 1. srpna bude k prokázání svého právního postavení využívat potvrzení vystaveného obcí...“²²

Délka „funkčního období“ ředitele školy

²¹ MŠMT, *Výklad přechodných ustanovení k novele § 166 školského zákona Č.j.: MSMT-2119/2012-20; 27.1.2012*

²² Tentýž odkaz

Zákon nově stanovuje pevnou dobu, na kterou je ředitel veřejné školy jmenován, a tedy jmenování na 6 let lze považovat za povinnou náležitost jmenovacího aktu. Zřizovatel se tudíž zásadně nemůže od zákona odchýlit a jmenovat ředitele na dobu kratší nebo delší než 6 let. Jmenování na dobu kratší lze připustit pouze výjimečně v případech, kdy nelze postupovat jinak.

... „Zřizovatel není oprávněn jednostranně tento parametr změnit. Následná změna trvání pracovního poměru dohodou, vzdáním se místa ředitele nebo odvoláním z důvodů podle § 166 odst. 4 a 5 však není vyloučena.

Ing. Ladislav Němec

I. náměstek ministra školství, mládeže a tělovýchovy²³

2.3 KONKURNÍ ŘÍZENÍ

Ve výše citovaném §166 se uvádí termín „konkursní řízení“ a dále popisuje, kdy má ke konkursnímu řízení dojít. Blíže konkursní řízení popisuje vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisí. V této vyhlášce najdeme podrobnosti o sestavování a složení konkursních komisí. Uvádí, že předsedu a členy jmenuje nejpozději 30 dní před konáním konkursního řízení zřizovatel příslušné právnické osoby vykonávající činnost školy. Jmenování členové komise se odlišují podle toho, kdo je zřizovatelem, zda MŠMT, kraj, obec nebo dobrovolný svazek obcí. Většinou se jedná o člena:

- a) určeného zřizovatelem,
- b) určeného ředitelem krajského úřadu,
- c) který je odborníkem v oblasti státní správy, organizace a řízení v oblasti školství podle druhu a typu příslušné školy nebo školského zařízení
- d) školní inspektor ČŠI
- e) pedagogický pracovník příslušné právnické osoby vykonávající činnost školy
- f) člen školské rady, jeli zřízená.

²³ MŠMT, *Výklad přechodných ustanovení k novele § 166 školského zákona Č.j.: MSMT-2119/2012-20;* 27.1.2012

Ve vyhlášce jsou popsány náležitosti vyhlášení konkursu – kdy, kde a jakým způsobem. Podrobně je zde rozpracována činnost komise a pořízení zápisu s přesným popisem obsahu.

2.3.1 Zřizovatelé škol

Jak bylo uvedeno ve výše citovaném výkladu novely školského zákona, je na zřizovateli, zda vyhlásí, či nevyhlásí konkursní řízení. V praxi se při první vlně konkursních řízení projevily odlišnosti v postojích zřizovatelů k vyhlášení konkurzů. V mnohých periodikách, odborných publikacích se objevovaly nejrůznější připomínky. Na internetových stránkách aktuálně.cz se uvádělo:

... „Další údaje ukazují, že důvodem vysokého počtu vypsaných konkurzů nemusí být nutně politické hry v pozadí, jak o tom spekulují profesní organizace, ale i snaha mít vše formálně v pořádku...

... Že výběrové řízení má často spíše formální charakter a hlavním účelem je potvrdit stávajícího ředitele na dalších šest let, potvrzují i čísla z právě probíhajících konkurzů...

... Jak například sděluje mluvčí Jihočeského kraje Kateřina Koželuhová, rada vyhlásila 28. února 2012 konkurzy na ředitele ve všech případech, tedy ve všech 82 krajem zřizovaných školách a školských zařízeních, kde k 1. 1. 2012 vykonávali ředitelé svou činnost nepřetržitě déle než 6 let. "Učinila tak na základě novely školského zákona, která kvůli poslanci nešťastně přehlasovanému senátnímu návrhu nedávala zřizovatelům jinou možnost," dodala mluvčí...

... Nicméně někteří radní měst či krajů namítají, že i tyto formální konkurzy mají svůj smysl - dlouholeté ředitele přece jen nutí ztráta "nedotknutelnosti" k vyšším výkonům a inovativním řešením, konkurz je pro ně impulsem pro zhodnocení své činnosti a pro vytvoření zajímavého plánu na dalších šest let...“²⁴

²⁴ HRONOVÁ,Z.:*Absurdní dění na školách. Stovky zbytečných konkurzů*, 17.6.2012, on-line:www.aktuálně.cz

Dalším velice diskutovaným bodem bylo období vyhlašování konkursních řízení po šesti letech. Nejen z řad ředitelů se objevily otázky podobného charakteru: Proč má být ředitel na svém místě pouze 6 let? Je vyhlášení konkursního řízení po šesti letech opravdu optimálním řešením? Dá se rozpoznat za toto období, že je ředitelem na pravém místě nebo zda jim není?

V článku v Učitelstevských novinách se objevily obdobné dotazy:

„Proč zrovna šest let? Proč ne čtyři nebo osm?”

Je to výsledek diskuze se zřizovateli a zaměstnavateli. Šest let vyhovuje proto, že je to termín přesahující běžné volební období komunálních i krajských politiků. Chtěli jsme, aby se ředitelé neměnili vždy, když se vymění politická garnitura kraje či obce. Aby byl udržen odstup školy od politiky. Diskutovalo se i o variantě funkčního období devět let, ale i šest let je doba přiměřená a vyhovující, aby ředitel mohl něco dokázat.“²⁵

Časopis Informatorium 3-8 uváděl k diskutovanému období šesti let následující:

... „Velké změny přináší novela školského zákona statutárním zástupcům, tedy ředitelům všech stupňů škol. Nepříjemnou novinkou, o níž se již nějakou dobu mluví, je zavedení funkčního období ředitele školy. Ředitelé veřejných škol a školských zařízení jmenováni do funkce v období od 1. ledna 2012 jsou jmenováni vždy na dobu určitou, a to na šest let. Zřizovatel nemá možnost výběru, a pokud jmenuje ředitele na kratší či delší období, nebude se k tomu přihlížet – platí to, co stanoví novela školského zákona. Ředitelé mají nově pracovní poměr na dobu určitou, což pro ředitele, jemuž skončí funkční období, znamená ukončení jeho pracovního poměru. To nastane ale jen v případě, že zřizovatel vypíše konkurz na místo ředitele školy...

...Nedojde-li k vyhlášení konkursu, prodlužuje se doba trvání pracovního poměru na dobu určitou ředitele školy nebo školského zařízení o dalších šest let. Prodloužení nastane automaticky, není stvrzováno žádným jmenovacím dekretem. Ředitel by si ale měl od zřizovatele vyžádat potvrzení, že zůstává ve funkci – při jednáních s dalšími

²⁵ HRONOVÁ, Z.: Absurdní dění na školách. Stovky zbytečných konkurzů, 17.6.2012, online: www.aktuálně.cz

institucemi musí doložit, že je statutárním zástupcem školy, a například bankovní úředník by se jistě nespokojil jen s tím, že mu ředitel oznámí, že mu bylo funkční období prodlouženo o dalších šest let. Prostě co je psáno, to je dáno. A za zdůraznění stojí, že zřizovatel nemusí „sám od sebe“ vyhlásit konkurz na ředitelské místo; tuto povinnost má pouze tehdy, když mu k tomu dá podnět Česká školní inspekce nebo školská rada...

...Největší starost tedy mají ředitelé, jimž dobíhá funkční období a zřizovatel se rozhodl vypsat konkurz. Stávající ředitel se samozřejmě také může do konkurzu přihlásit, ale v případě, že neuspěje, skončí mu k danému datu nejen funkční období, ale také přijde o práci. Je tu ale možnost jisté „pojistky“. Zákoník práce totiž umožňuje, aby ředitel jakožto statutární zástupce uzavřel sám se sebou (jako fyzickou osobou) pracovní poměr na dobu neurčitou počínající následující kalendářní den poté, co mu skončí funkční období. A protože je možné uzavřít pracovní poměr bez zkušební lhůty, má v případě, že jej nový ředitel bude chtít propustit pro nadbytečnost, nárok alespoň na odstupné a na výpovědní lhůtu podle zákoníku práce“ ...²⁶

Obdobné dotazy byly položeny i na 5. kulatém stole Centra školského managementu PF UK v Praze, jak popisuje Mgr. Irena Lhotková, PhD. ve svém článku:

... „Bylo konstatováno, že v praxi mimo školství není jmenování manažerů na dobu určitou nic mimořádného. Ale kvalitní ředitel banky se nevrací k přepážce, nýbrž postupuje po kariérním žebříčku dále. Zde je nutné zdůraznit nejen absenci definování kvality ve školství, ale i kariérního řádu – a tak možná ředitel školy půjde (třeba vlivem politických důvodů) za přepážku – katedru. Jeden ze zástupců zřizovatelů obhajoval vyhlášení plošných konkurzů – zřizovatelé mají obavu ze stížností ředitelů v případě, že by byl konkurz vyhlášen jen na některé školy. Chybí jim totiž stanovení standardu ředitele školy, podle kterého by mohli určit méně kvalitního ředitele a právě na jeho školu vyhlásit konkurz. K tomu se přikláněl i jeden z přítomných ředitelů – v zákoně by nemělo být uvedeno období, nýbrž konkrétní kritéria odvolatelnosti z důvodu špatného řízení školy...

...Navíc byla zdůrazněna i možnost přílišného bezpečí (kdo si je svou funkcí jistý, tomu přestane fungovat hnací motor) i dřívější neodvolatelnosti osobnostně nezpůsobilých

²⁶TĚTHALOVÁ, M. Školství po novele školského zákona. *Informatorium* 3-8. 2012, roč. 2012, č. 02. Dostupné z: www.informatorium3-8.cz

ředitelů (při kontrolách bylo vše v pořádku, ale klima ve škole nebylo příznivé). Hodně byly zmiňovány i politické důvody, ale jeden ze zástupců politické scény namítal, že není dokázána dřívější ani současná míra politizace systému a že se většinou jedná o subjektivní pohled ředitelů“ ...²⁷

2.3.2 Hodnocení zřizovatelů

Zřizovatelé mají určeno kdy a za jakých podmínek vyhlásit konkursní řízení. Mají také stanoveno hodnocení a systém kontroly škol a školských zařízení. Novelou školského zákona jsou zřizovatelé stavěni do pozice, kdy by se měli zajímat o kvalitu práce ředitelů škol a zabývat se výsledky vzdělávání v dané škole. Zřizovateli je ředitel většinou posuzován pouze podle ekonomických a právních aspektů a ne podle toho, jak kvalitní vzdělávání poskytuje jeho škola. Není pochyb o tom, že je třeba ředitele hodnotit, zvláště když musí plnit tolik úloh a funkcí najednou. Chceme-li však posuzovat výkon ředitele, je potřeba si stanovit kritéria, kterými zjistíme, jak vykonává svoji práci, jak plní úkoly a požadavky dané jeho pracovní pozicí, jaké má pracovní chování, jaké má vztahy ke spolupracovníkům, k žákům, k rodičům a dalším osobám, s nimiž přichází do styku. Nejsou ale nastavená žádná kritéria ani struktura, neexistují zatím žádné standardy, nelze tedy dojít ke srovnání hodnocení mezi řediteli. Tato slova zazněla i na šestém kulatém stole Centra školského managementu PF Univerzity Karlovy v Praze, jak o tom píše Mgr. Irena Lhotková, Ph.D., ve svém článku v časopise *Řízení školy*.

... „V úvodu zde PhDr. Václav Trojan připomenul zvyšující se politické vlivy ve školství, „nehodnocení“ ředitelů škol a vypisování plošných konkurzů i absenci kompetenčního modelu funkce ředitele školy a zdůraznil absenci kritérií pro hodnocení ředitelů škol – hodnotí se škola jako organizace, ale konkrétní hodnocení ředitelů škol lze z toho pouze dovozovat“ ...²⁸

Kvůli absenci jakéhokoli zákonem daného hodnotícího systému či kritérií jsou postoje jednotlivých zřizovatelů různé.

²⁷ LHOTKOVÁ, I. Jak mění novela školského zákona řízení škol?. *Řízení školy*. 2012, roč. 2012, č. 04. Dostupné z: www.rizeniskoly.cz

²⁸ LHOTKOVÁ, I. Možnosti hodnocení ředitelů škol; časopis *Řízení školy*. *Řízení školy*. 2013, roč. 2013, č. 01. Dostupné z: www.rizeniskoly.cz

3. VÝZKUMNÁ ČÁST

3.1 VYMEZENÍ VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU

Předmětem výzkumu jsou ředitelé škol základních či mateřských, jejich řídicí práce na vedoucím pracovním místě a novela školského zákona č. 472/2011 Sb., konkrétně § 166 odstavce 2 a 3, kdy ředitele zřizovatel jmenuje na vedoucí pracovní místo na období 6 let. Doba trvání pracovního poměru je změněna z doby neurčité na dobu určitou na období 6 let. Tento problém vyžaduje hlubší pohled a zamyšlení se nad touto problematikou z pohledu osob, kterých se tato změna přímo dotýká.

Na základě analýzy z poznatků z legislativy, odborné literatury a analýzy výzkumu ze škol jsem si dala za úkol posoudit situaci v současném školství, potvrdit či vyvrátit uvedené předpoklady.

Ve výzkumné části závěrečné bakalářské práce jsem zjišťovala, zda se změnil přístup ředitelů škol ke své práci a jakým způsobem, v jakých oblastech, a to v souvislosti se změnami uvedenými v § 166 v novele školského zákona. Zjišťovala jsem postoje, názory ředitelů na změnu zákona, zda novela školského zákona je přínosná a v jakých oblastech. Jedná se o kvantitativní výzkum, kde jsou zmapovány a porovnány odpovědi respondentů. Výzkum se dá matematicky zpracovat, údaje třídit, zjištěné výsledky vyjádřit v procentech.

Bylo důležité být nestranný, držet si odstup od zkoumaných jevů, aby výsledky byly objektivní. Výsledky výzkumu budou pouze zmapováním prvotních názorů ředitelů škol, nelze je považovat za konečné, neboť vlna konkursních řízení v návaznosti na novelu školského zákona ještě nepřešla celá (viz Přejícné ustanovení čl. II bodu 5 zákona č. 472/2011 Sb., který určuje termíny konkursních řízení v návaznosti na délku nepřetržitého výkonu činností ředitele).

3.2 PŘEDPOKLADY

Na základě analýzy poznatků z legislativy, odborné literatury a z analýza uskutečněného výzkumu z mateřských a základních škol chci ve své práci posoudit

situaci v současném školství. Sledovala jsem tyto proměnné: délka pracovního poměru, délka praxe ve vedoucí funkci, věk ředitele.

Formulovala jsem tyto předpoklady, které se výzkumem potvrdí nebo vyvrátí:

- *Předpokládám, že čím delší je funkční období ředitele, tím lépe zvládne materiálně vybavit školu dle své koncepce zpracované pro konkursní řízení.*
- *Předpokládám, že pokročilý věk ředitele má vliv na případné neprodloužení pracovního poměru (neúspěch v konkursním řízení).*
- *Předpokládám, že v pracovním poměru na dobu neurčitou je větší jistota dokončení plánovaného dlouhodobého projektu, než v případě pracovního poměru na dobu určitou.*
- *Předpokládám, že na plnění pracovních úkolů a povinností ředitele nemá vliv změna pracovního poměru na dobu určitou.*

3.2.1 Metody výzkumu

K tomuto kvantitativnímu výzkumu jsem zvolila dvě metody - interview a dotazník.

V prvním případě jsem využila bezprostředních reakcí v přátelském prostředí k interview se známými kolegyněmi – ředitelkami mateřských škol zřizovaných MČ Praha 5, kterých se přímo dotýká novelizace školského zákona. Otázky jsou zaměřeny na předmět výzkumu – novelu školského zákona a případný vliv na jejich práci.

Touto metodou jsou získány informace od konkrétních osob v úzkém okruhu působení, proto ho dle Gavory (2000) není možné zevšeobecnit.

Aby bylo možné zjistit skutečně celkovou situaci dopadu této novely na ředitele škol mateřských či základních, posoudit globálně celorepublikově tento problém, byl použit vypracovaný písemný dotazník, který byl náhodně rozeslán přes internet na 60 emailových adres mateřských a základních škol z celé republiky.

Dotazník, který je nejfrekventovanější metodou hromadného zjišťování údajů, je rozdělen do pěti částí. Část úvodní obsahuje průvodní dopis, ve druhé části jsou dotazy ke zjištění základních údajů, poté jsou použity dotazy týkající se práce ředitelů škol, ve čtvrté části jsou napsány dotazy ke zjištění názorů a postojů ředitelů. V závěru dotazníku je poděkování za vyplnění dotazníku.

3.2.2 Charakteristika výzkumného vzorku

K interview byly využity kolegyně - ředitelky mateřských škol zřizovaných MČ Praha 5, kterým jsem položila konkrétní otázky při setkání na ředitelských poradách (5 kolegyň).

Respondenty dotazníku byli ředitelé mateřských a základních škol z České republiky zřizovaných obcemi a kraji, tedy veřejná zařízení. Tento výběrový soubor nebyl regionálně vymezen. Pro svůj výzkum jsem zvolila náhodný výběr ředitelů, aby každá osoba měla stejnou šanci výběru. Náhodně byly vybrány emailové adresy základních a mateřských škol. Rozsah respondentů byl stanoven v prováděcím projektu na 40 - 50 vzhledem k časové náročnosti analýzy sesbíraných dat jedním člověkem, zároveň vzhledem k přesnosti a spolehlivosti dosažených výsledků výzkumu. Dotazníky byly rozeslány na 60 emailových adres mateřských a základních škol. Nevrácené dotazníky byly ještě zaurgovány.

3.2.3 Předvýzkum

Dotazník byl ověřen v předvýzkumu. První verze dotazníku byla rozeslána na emailové adresy 5 kolegům ředitelům mateřských a základních škol na MČ Praha 5.

Cílem předvýzkumu bylo zjistit srozumitelnost pokynů k vyplňování, srozumitelnost kladených otázek, časovou náročnost, schopnost sesbírané údaje správně vyhodnotit, popřípadě provést nějaké vhodnější úpravy. Po těchto zjištěních byl dotazník zkrácen a upraven, byly odebrány škálové otázky, aby rozsah výzkumu nebyl příliš obsáhlý. Později byl dodatečně odebrán ještě dotaz ohledně organizačních změn, jehož obsah byl odlišně chápán respondenty, než byl jeho původní záměr.

3.3 ROZHOVOR S ŘEDITELI

Jak jsem již uvedla, využila jsem otevřené přátelské atmosféry k oslovení kolegyň z mateřských škol při setkání po poradě ředitelů a vedla jsem s nimi nestrukturovaný rozhovor, který umožňoval volnost jejich odpovědí:

- zda se jich týkalo konkursní řízení, zda zřizovatel vyhlásil, či vyhlásí konkursní řízení
- jak probíhal konkurz, jaké měly pocity z konkursního řízení

- jaký mají názor na změnu v trvání pracovního poměru z doby neurčité na dobu určitou. Jejich odpovědi byly zaznamenány a zpracovány.

Tento výzkum slouží ke zjištění, zda jsou ředitelé schopni reagovat na novelu školského zákona, zda je ponechává klidnými, či naopak ovlivnila jejich emoce a postoje.

Výzkum metodou rozhovorů se týká pouze situace na MČ Praha 5, proto jej nelze považovat za komplexní. Informace od konkrétních osob v úzkém okruhu působení dle Gavory (2000) není možné zevšeobecnit.

3.4 DOTAZNÍK

Dotazník byl vytvořen na vyhledávači Google. Na Disku emailové adresy jsem sestavila elektronický dotazník, jehož vyplnění je jednodušší. Pouhým kliknutím se zaznamenávají vybrané odpovědi respondentů a zároveň se zobrazují a započítávají do grafů. Písemné odpovědi na otevřené otázky se zaznamenávaly v úložišti na disku.

3.4.1 Struktura dotazníku

Ve vstupní části je umístěn průvodní dopis, sloužící k oslovení respondenta a odůvodnění zaslání dotazníku. Druhá část obsahuje jednotlivé otázky. V úvodu konkrétní otázky, důležité k získání základních údajů o respondentech a roztřídění do skupin při výsledné analýze. Například na jakém druhu školy či školského zařízení pracuje; jak dlouhou má pedagogickou praxi; jak dlouho pracuje jako ředitel školy; zda se jeho osoby týká nové konkursní řízení.

Dotazník pokračuje otázkami škálovanými, týkající se konkrétních činností ředitelů škol v nově nastoleném 6tiletém období a vlivů vyhlášení konkursních řízení. Respondenti zatrhují vhodnou odpověď z pěti nabízených možností: ano – spíše ano – spíše ne - ne – nelze posoudit.

Ve čtvrté části jsou použity otázky polouzavřené, kde uvedené možnosti ano – ne – nevím jsou doplněny otevřenou otázkou pro vysvětlení nebo objasnění jejich odpovědi. Otázky se týkají konkrétních názorů a postojů ředitelů souvisejících s novelou školského zákona v § 166.

V závěrečné části dotazníku poděkuji respondentovi za věnovaný čas dotazníku.

3.4.2 Průvodní dopis

Ke každému dotazníku odeslanému na emaily byla napsána žádost o předání kompetentní osobě – ředitelce/li školy a tento níže uvedený průvodní dopis, jenž je umístěn v úvodní části dotazníku.

Vážená kolegyně, vážený kolego,

Jsem posluchačkou 3. ročníku školského managementu na Pedagogické fakultě UK v Praze. Dovoluji si vám zaslat dotazník, jehož vyplnění Vám nezabere více než 15 minut Vašeho času.

Žádám o anonymní vyplnění dotazníku a jeho zpětné odeslání do 1.4.2013. Údaje, které dotazník poskytne, budou využity pouze pro zpracování výzkumu, jak novela školského zákona ovlivnila práci ředitelů škol.

Pokud budete mít zájem o výsledek výzkumu, uveďte také svoji emailovou adresu se souhlasem se zasláním tohoto výsledku.

Za Váš čas a ochotu předem děkuji

Marie Poláková, studentka 3. ročníku SMG PF UK Praha.

3.4.3 Vyhodnocení a statistické zpracování dat z dotazníků

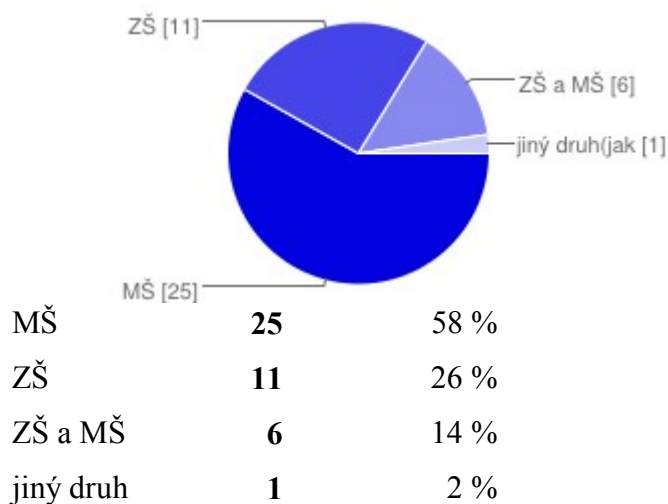
Bylo zasláno 60 dotazníků na 28 ZŠ a 32 MŠ náhodně vybraných z internetu. Respondenti pocházeli z oblasti celé České republiky. Dotazníky byly zaurgovány, jelikož návratnost byla nízká. Konečný počet došlých odpovědí byl ze 43 škol, což odpovídá 72 procentům.

V následujících řádcích jsou uvedeny statisticky zpracované odpovědi na jednotlivé otázky.

Otázky týkající se základních údajů :

1. Druh školy, kde působíte:

Graf č.1

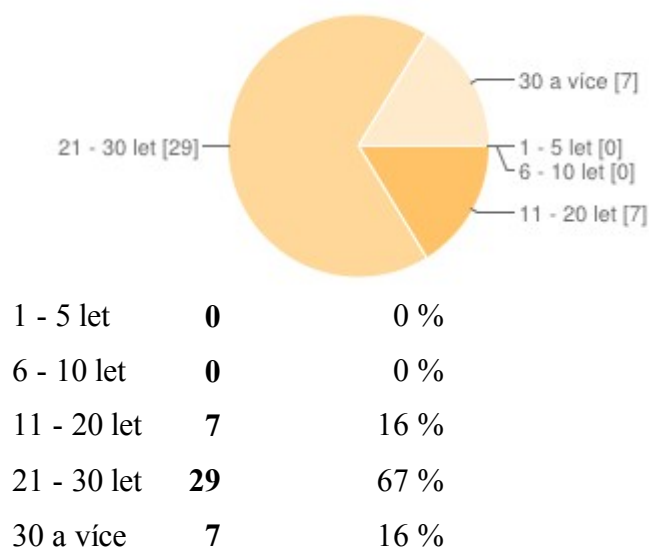


Největší procento ředitelů odpovědělo z mateřských škol v počtu 25, což je 58 %.

Ze základních škol odpovědělo 11 ředitelů (26%), ze základních škol s mateřskými školami 6 ředitelů (14%) a jeden ředitel z jiného školského zařízení.

2. Počet roků pedagogické praxe:

Graf č. 2:

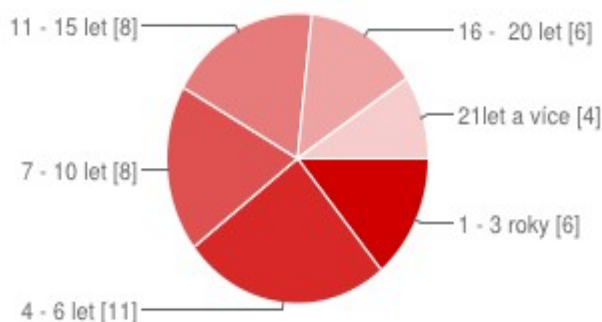


Nejvíce odpovědí 29, což je 67%, došlo od ředitelů majících 21 – 30 let pedagogické praxe.

Stejné procento odpovědí 16% bylo od ředitelů, kteří mají pedagogickou praxi mezi 11 – 20 lety a také, kteří mají pedagogickou praxi 30 let a více. Z tohoto výsledku lze usoudit, že se vyplňování dotazníků zúčastnili převážně zkušení pedagogové s dlouhodobou praxí ve školství, kterých se nejvíce tato novela dotkla a zasáhla do jejich práce.

3. Na pozici ředitele/ ky pracujete:

Graf č.3:



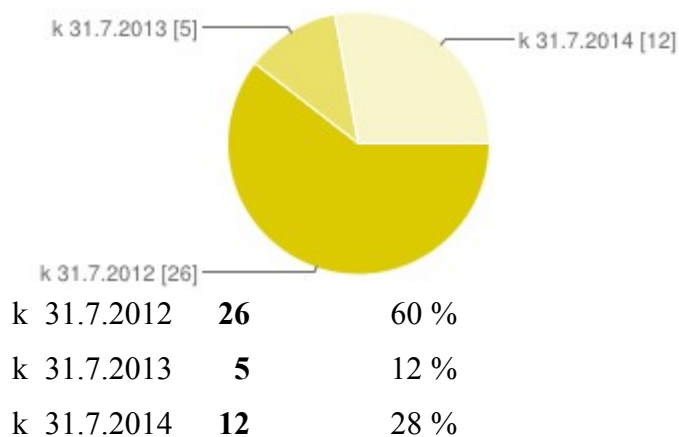
1 - 3 roky	6	14 %
4 - 6 let	11	26 %
7 - 10 let	8	19 %
11 - 15 let	8	19 %
16 - 20 let	6	14 %
21 a více	4	8 %

Nejvíce -11 ředitelů, což je 26%, odpovědělo, že na pozici ředitele pracuje 4-6 let.

Po 8 ředitelích (19%) odpovědělo, že jsou na pozici ředitele 7 - 10 let a stejně tak 11 – 15 let, další stejný počet 6 (14%) bylo ředitelů pracujících 1- 3 roky, ale také 16 - 20 let na pozici ředitele školy. 4 ředitelé pracují ve své funkci již více než 21 let. Z došlých odpovědí lze vyvodit, že dotazník vyplňovali ředitelé pracující nejrozličnější dobu na pozici ředitele. Nelze jednoznačně sdělit, zda odpovídali ti, co jsou krátkou nebo naopak dlouhou dobu ve své funkci. Nepatrně větší procento odpovědí je od ředitelů s kratší praxí na své pozici.

4. Který termín konce funkčního období pro Vás platí (platil):

Graf č.4:



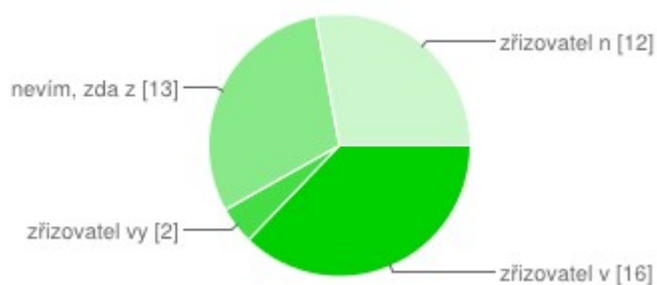
Nejvíce - 26 ředitelů (60%) uvedlo konec funkčního období k 31.7.2012.

12 ředitelů (28%) uvedlo svůj konec funkčního období k 31.7.2014. Nejméně - 5 ředitelů uvedlo konec funkčního období k 31.7.2013. Výzkumného šetření se tedy zúčastnili ředitelé

se všemi stanovenými dobami možných konkurzních řízení. Jen o malé procento více bylo ředitelů, kteří již mají období vyhlášení konkursu za sebou. 40% ředitelů ještě čekalo případné vyhlášení konkurzního řízení, což může svědčit o tom, že se zapojili do výzkumu, aby dali najevo své názory, které by popřípadě mohly vést k nějaké změně novely školského zákona.

5. Přístup vašeho zřizovatele ke konkurznímu řízení:

Graf č. 5:



zřizovatel vyhlásil konkurz	16	37 %
zřizovatel vyhlásí konkurz	2	5 %
nevím, zda zřizovatel vyhlásí konkurz	13	30 %
zřizovatel nevyhlásil konkurz, potvrdil mě na dalších 6 let	12	28 %

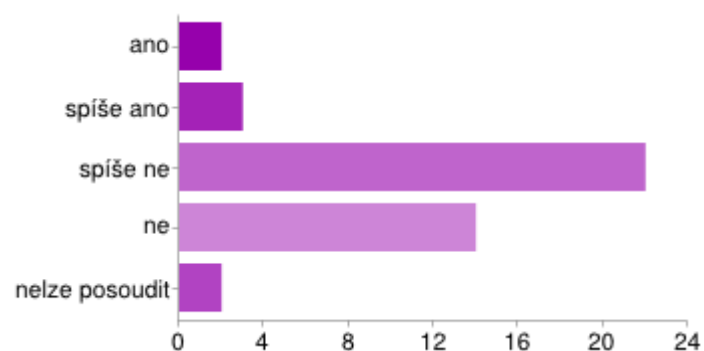
V 16 případech (37%) zřizovatel vyhlásil konkurz. Ve 12 případech (28%) zřizovatel nevyhlásil konkurz, potvrdil stávajícího ředitele do dalších 6 let. Pouze 2 ředitelé věděli, že zřizovatel jistě vyhlásí konkurz. Vzhledem k tomu, že 26 ředitelů již prošlo prvním obdobím

vyhlášení konkursního řízení, lze z došlých odpovědí usoudit, že na místa 2 ředitelů končících k 31.7.2013 již byla vypsána konkursní řízení a 2 ředitelům bylo nejspíše sděleno, že konkurz bude vyhlášen. Ve 13 případech (30%) ředitel/ka nevěděl/a, zda zřizovatel vyhlásí konkurz. Tyto odpovědi svědčí o rozdílném přístupu zřizovatelů k vyhlášení konkursního řízení.

Otázky týkající se práce v 6letém období na pozici ředitele po vlivu novely školského zákona (vlivu vyhlášení konkurzu) na práci ředitele:

6. Budete ve své práci připravovat nové dlouhodobé projekty – granty EU apod.?

Graf č.6:



ano	2	5 %
spíše ano	3	7 %

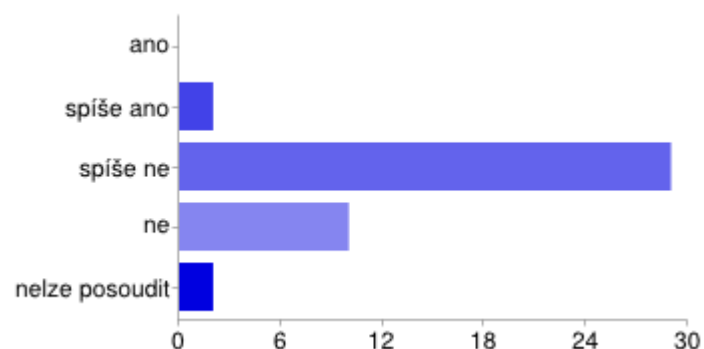
spíše ne	22	51 %
ne	14	33 %
nelze posoudit	2	5 %

Většina - 22 respondentů (51%) odpovědělo na otázku, zda bude připravovat nové dlouhodobé projekty, spíše ne. 14 respondentů (33%) uvedlo, že nebude připravovat nové dlouhodobé projekty.

Pouze 5 ředitelů odpovědělo, že spíše ano nebo ano, bude připravovat dlouhodobé projekty. 2 respondenti uvedli, že to nelze posoudit. Více než 80% dotázaných ředitelů nejspíš nebude připravovat nové dlouhodobé projekty – granty EU apod. v nově nastoleném 6letém funkčním období.

7. Dá se podle Vás naplnit dlouhodobá vize školy za období 6 let?

Graf č. 7:

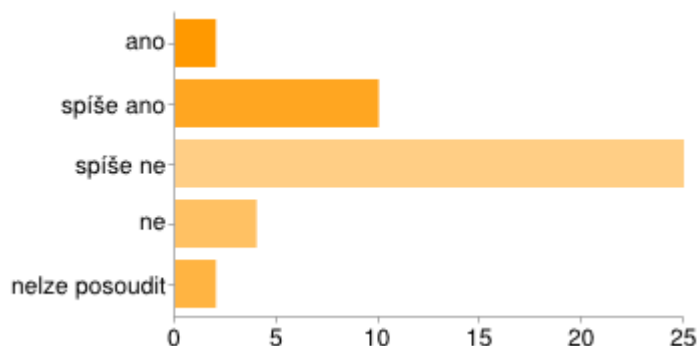


ano	0	0 %
spíše ano	2	5 %
spíše ne	29	67 %
ne	10	23 %
nelze posoudit	2	5 %

Podle 29 respondentů, což je 67%, se spíše nedá naplnit dlouhodobá vize školy za období 6 let. 10 respondentů (23%) uvedlo, že nelze naplnit dlouhodobou vizi školy v takto zkráceném období. Pouze 2 uvedli, že spíše ano a 2, že nelze posoudit, zda se dá naplnit dlouhodobá vize školy v 6letém období. Z toho vyplývá, že 90% respondentů i na tuto otázku odpovědělo negativně, dle jejich názorů se dlouhodobá vize školy nedá ve zkráceném období 6 let naplnit.

8. Myslíte si, že zvládnete za tuto dobu inovovat ŠVP dle Vaší vize?

Graf č. 8:



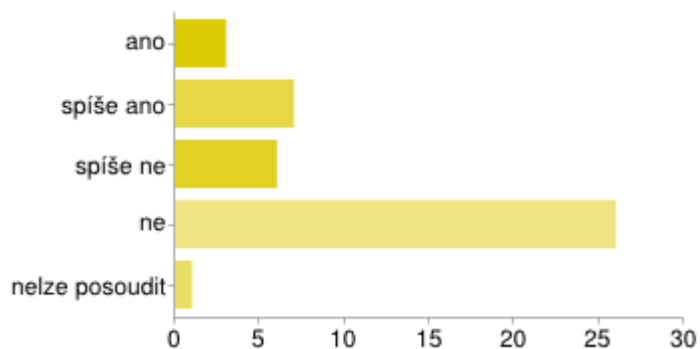
ano	2	5 %
spíše ano	10	23 %
spíše ne	25	58 %
ne	4	9 %
nelze posoudit	2	5 %

Největší počet - 25 respondentů, tj. 58%, uvedlo, že si myslí, že ŠVP spíše nezvládne inovovat v období 6 let. 4 respondenti uvedli, že nezvládnou ŠVP inovovat dle vlastní vize. 10 respondentů (23%) uvedlo, že spíše ano a 2 uvedli ano, že lze zvládnout inovaci ŠVP.

U této otázky není jednoznačný výsledek. Z výsledku lze usoudit, že více než polovina ředitelů škol se přiklání k názoru, že ve zkráceném pracovním poměru na dobu určitou nezvládnou inovovat ŠVP dle své vize.

9. Myslíte si, že zvládnete vybavit školu materiálním vybavením podle své koncepce?

Graf č. 9:

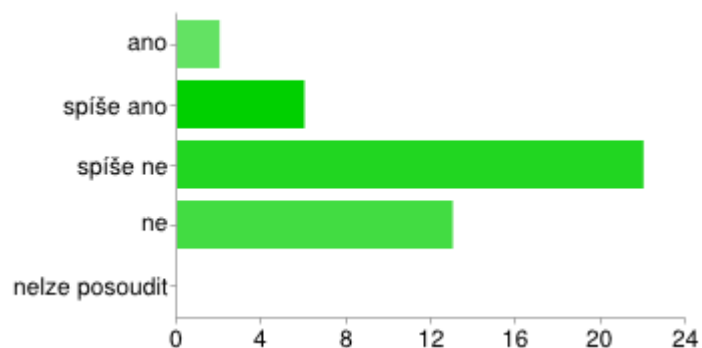


ano	3	7 %
spíše ano	7	16 %
spíše ne	6	14 %
ne	26	60 %
nelze posoudit	1	3 %

Většina respondentů 26, což je 60%, uvedla, že si myslí, že nelze a 6 spíše nelze školu vybavit materiálním vybavením za období 6 let. 7 respondentů (16%) uvedlo spíše ano a 3 odpověděli, že ano, zvládnou vybavit školu materiálním vybavením podle své koncepce. Mezi těmito odpověďmi nepřevládá tak jednoznačný názor na danou odpověď. Ale téměř tři čtvrtiny respondentů uvedly, že si myslí, že ve svém nově zkráceném období na pozici ředitele školy nezvládnou vybavit školu materiálním vybavením podle své koncepce - tedy podle svých představ.

10. Dokážete za tuto dobu vybudovat kvalitní a kvalifikovaný tým spolupracovníků - zaměstnanců?

Graf č. 10:

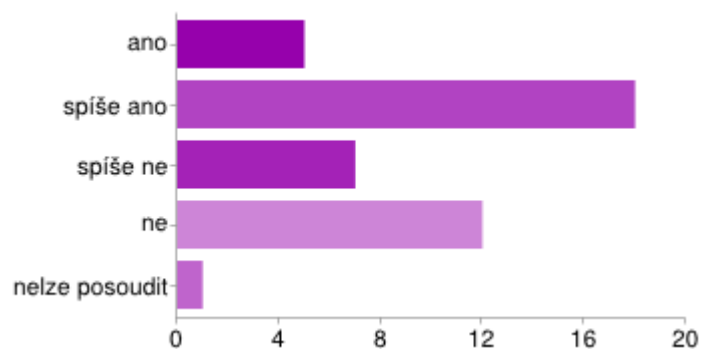


ano	2	5 %
spíše ano	6	14 %
spíše ne	22	51 %
ne	13	30 %
nelze posoudit	0	0 %

22 ředitelů, což je 51% odpovědělo, že spíše ne a 13 (30%) ředitelů reagovalo, že nelze vybudovat kvalitní a kvalifikovaný tým spolupracovníků - zaměstnanců. 6 ředitelů (14%) že spíše ano a 2 ředitelé uvedli ano, lze podle jejich názoru za dobu 6 let vybudovat kvalitní a kvalifikovaný tým. Z výsledků odpovědí na tento dotaz lze vyvodit, že až 80% ředitelů škol si myslí, že ve zkráceném období jejich pracovního poměru nelze vybudovat kvalitní a kvalifikovaný tým spolupracovníků.

11. Pociťujete nějakým způsobem po novele zákona změnu v přístupu zaměstnanců k Vám?

Graf č.11:



ano	5	12 %
spíše ano	18	42 %
spíše ne	7	16 %
ne	12	28 %
nelze posoudit	1	2 %

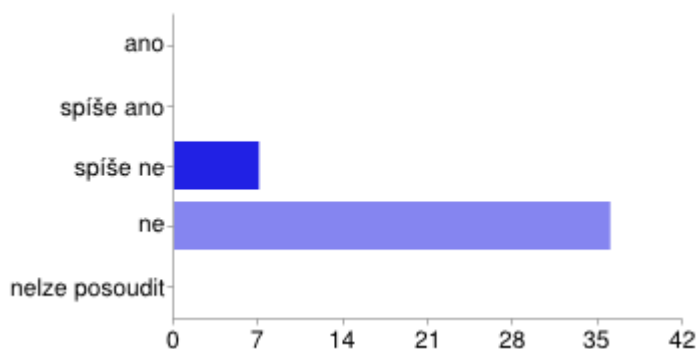
18 respondentů (42%) uvedlo, že spíše ano a 5 ředitelů uvedlo ano, že pociťují změnu v přístupu zaměstnanců k jeho osobě. 12 respondentů (28%) uvedlo, že nepociťují a 7 dotazovaných zadrželo, že spíše nepociťují změnu v přístupu zaměstnanců k jeho osobě. U těchto odpovědí není jednoznačná odpověď. Více než polovina dotazovaných uvedla, že nějakým způsobem pociťují změnu v přístupu zaměstnanců k jeho osobě po vyhlášení novely.

Zda negativně či kladně nebylo zjišťováno. Méně než polovina nepocítila žádnou změnu v přístupu zaměstnanců k jeho osobě. Po podrobném prozkoumání došlých dotazníků bylo zjištěno, že změnu v přístupu ke své osobě pocítili převážně ředitelé, na jejichž místo bylo vypsáno konkursní řízení. Žádnou změnu v přístupu k sobě nepocítili ti, kteří teprve čekají

na to, zda bude vypsáno na jejich místo konkursní řízení, anebo ti, kteří byli potvrzeni zřizovatelem na dalších 6 let bez vyhlášení konkurzu.

12. Myslíte si, že novelizace přispěla ke zkvalitnění Vaší práce?

Graf č. 12:



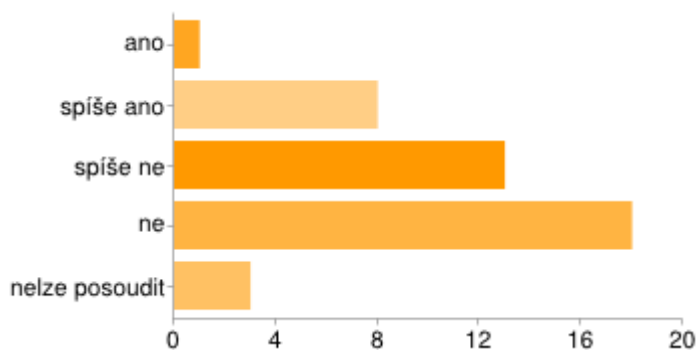
ano	0	0 %
spíše ano	0	0 %
spíše ne	7	16 %
ne	36	84 %
nelze posoudit	0	0 %

36 dotázaných, což je 84 %, si myslí, že novelizace nepřispěla a 7 (16%) spíše nepřispěla

ke zkvalitnění jejich práce. U této otázky lze určit jednoznačnou odpověď. Žádný z dotazovaných ředitelů neodpověděl, že by novela školského zákona jakýmkoliv způsobem přispěla ke zkvalitnění jejich práce.

13. Myslíte si, že na vyhlášení konkurzu má vliv Vaše dosavadní práce?

Graf č. 13:



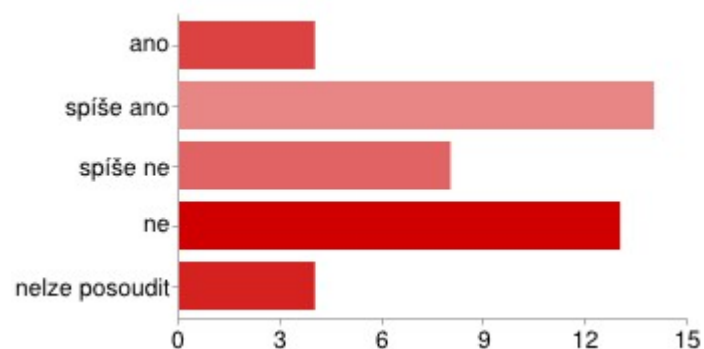
ano	1	2 %
spíše ano	8	19 %
spíše ne	13	30 %
ne	18	42 %
nelze posoudit	3	7 %

18 ředitelů (42%) si myslí, že nemá a 13 ředitelů (30%) zatrhlo, že spíše nemá vliv jejich dosavadní práce na vyhlášení konkurzu. Spíše ano uvedlo 8 (19%) respondentů a 1 respondent uvedl, že si myslí, že jeho práce má vliv na vyhlášení konkurzu. 3 lidé uvedli,

že to nelze posoudit. Z došlých odpovědí lze usoudit následující: téměř tři čtvrtiny dotazovaných ředitelů si myslí, že na vyhlášení konkursního řízení nemá vliv jejich dosavadní práce.

14. Myslíte si, že vyhlášení konkurzu zřizovatelem je jen formální záležitostí?

Graf č. 14:



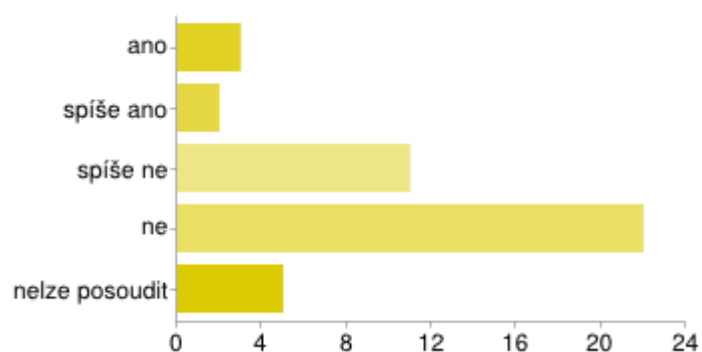
ano	4	9 %
spíše ano	14	33 %
spíše ne	8	19 %
ne	13	30 %
nelze posoudit	4	9 %

21 respondentů (49%) odpovědělo, že není nebo spíše není vyhlášení konkurzu formální záležitostí. 18 respondentů (42%) odpovědělo, že spíše ano nebo ano, že vyhlášení konkurzu je podle nich formální záležitostí.

3 lidé odpověděli, že to nelze posoudit. U této otázky nelze uvést jedno stanovisko. Polovina dotazovaných si myslí to, co si naopak téměř druhá polovina nemyslí. Z těchto odpovědí je patrný odlišný přístup zřizovatelů k vyhlášení konkursních řízení.

15. Myslíte si, že na vyhlášení konkurzu má vliv Vaše doba na pozici ředitele školy?

Graf č.15:

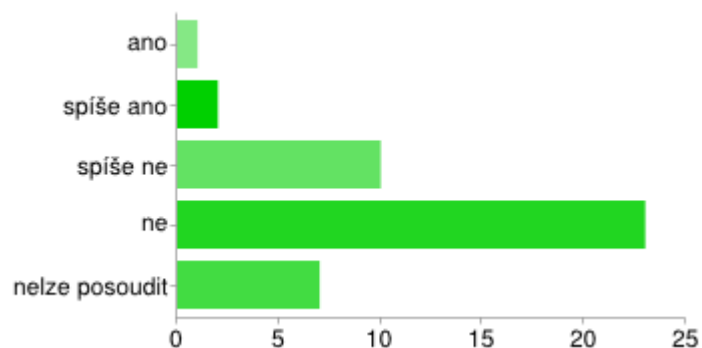


ano	3	7 %
spíše ano	2	5 %
spíše ne	11	26 %
ne	22	51 %
nelze posoudit	5	12 %

Převážná část respondentů 22, tj. 51%, si myslí, že nemá nebo 11 respondentů (26%) spíše nemá vliv jejich doba na pozici ředitele na vyhlášení konkurzu. Pouze 5 uvedlo, že má nebo spíše ano, má vliv doba na pozici ředitele na vyhlášení konkurzu. 5 lidí odpovědělo, že nelze posoudit tuto situaci. Tři čtvrtiny odpovídajících ředitelů je tohoto názoru: doba na pozici ředitele školy nemá vliv na vyhlášení konkurzu. Z podrobného prozkoumání dotazníků je zjištěno, že ředitelé, kteří ještě nebyli v konkurzu od roku 2012, uvedli odpověď: nelze posoudit.

16. Myslíte si, že na vyhlášení konkurzu má vliv Váš věk?

Graf č.16:

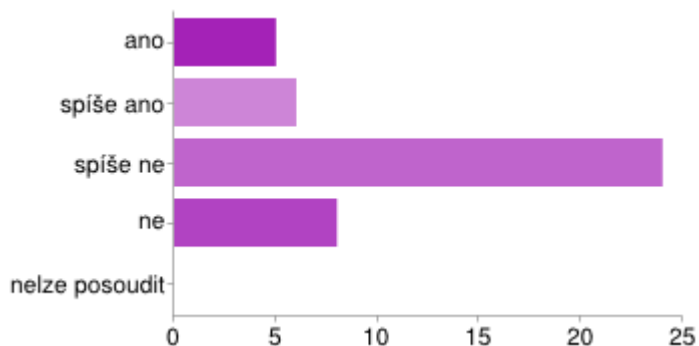


ano	1	2 %
spíše ano	2	5 %
spíše ne	10	23 %
ne	23	53 %
nelze posoudit	7	16 %

Na tuto otázku odpověděli dotazovaní ve více než polovině odpovědí 23, což je 53%: ne nebo spíše ne uvedlo 10 (23%), že na vyhlášení konkurzu má vliv jejich věk. Pouze 3 odpověděli, že má či spíše má vliv jejich věk na vyhlášení konkurzu. 7 respondentů napsalo, že nelze posoudit, jednalo se opět o ty respondenty, co ještě nebyli v konkurzu po novele školského zákona. Stejně, jako v předchozích dotazech, tři čtvrtiny dotázaných ředitelů si myslí, že jejich věk nemá vliv na vyhlášení konkurzu.

17. Přihlásil(a) byste se do konkurzu na ředitele, kdybyste věděl(a), že je to na dobu určitou?

Graf č. 17:



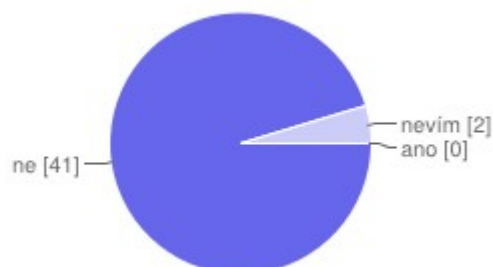
ano	5	12 %
spíše ano	6	14 %
spíše ne	24	56 %
ne	8	19 %
nelze posoudit	0	0 %

Většina dotazovaných – 24, tj. 56%, na tuto otázku odpověděla spíše ne nebo 8 dotazovaných (19%) odpovědělo, že by se nepřihlásili do konkurzu na ředitele, kdyby věděli, že je to na dobu určitou. Spíše ano odpovědělo 6 (14%) a ano odpovědělo pouze 5 (12%) respondentů, že by se přihlásilo do konkurzu, přestože je to na dobu určitou. Z těchto výsledků lze uvést, že tři čtvrtiny nynějších ředitelů by se do konkurzu nepřihlásilo, kdyby už předem věděli, že se bude jednat o pracovní poměr na dobu určitou, a to na 6 let.

Zjištění názorů ředitelů škol na novelizaci školského zákona

18. Schvalujete změnu pracovní poměru ředitelů z doby neurčité na dobu určitou?

Graf č.18:

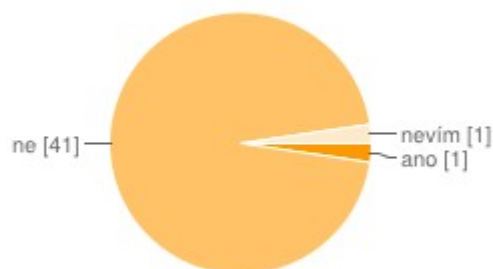


ano	0	0 %
ne	41	95 %
nevím	2	5 %

Převážná většina ředitelů 41, což je 95 % ze všech respondentů, odpověděla, že změnu pracovního poměru z doby neurčité na dobu určitou neschvaluje. Pouze 2 se nedokázali vyjádřit, odpověděli- nevím. Odpověď je u tohoto dotazu téměř jednoznačná. Současným ředitelům se nelíbí změna školského zákona, kdy pracovní poměr z doby neurčité je zkrácen a výrazně omezen na dobu určitou.

19. Myslíte si, že má být funkce ředitele omezena na dobu určitou?

Graf č.19:

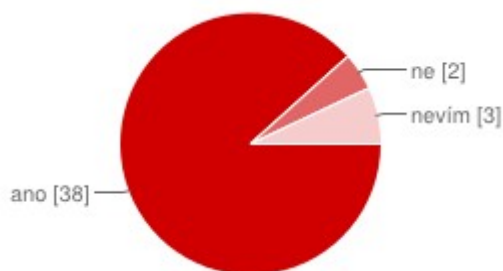


ano	1	2 %
ne	41	95 %
nevím	1	2 %

I na tento dotaz převážná většina ředitelů 41, což je 95%, odpověděla, že si myslí, že by funkce ředitele neměla být omezena na dobu určitou. Pouze 1 z respondentů odpověděl ano a jeden, že neví. Zde si opět jednoznačně - téměř všichni odpovídající ředitelé myslí, že jejich funkce nemá být omezena na dobu určitou.

20. Myslíte si, že tato novelizace zasáhla, či zasáhne do Vašeho pracovního života?

Graf č. 20:



ano	38	88 %
ne	2	5 %
nevím	3	7 %

Na tuto otázku opět převážná většina dotazovaných 38, což je 88%, odpověděla, že novelizace nějakým způsobem zasáhla do jejich pracovního života. Pouze 2 odpověděli, že nezasáhne a 3 odpověděli, že neví. Z toho lze usoudit, že vliv novely na práci ředitelů je značně velký.

Na otázku jakým způsobem zasáhla, respondenti nejvíce uváděli:

- 8x - nejistota ze ztráty zaměstnání, ze změny pracovního zařazení, menší motivace, demotivace
- 7x - stres o místo, co bude potom, stres ze ztráty místa

- 6x - více práce s vypracováním koncepce ke konkurzu na úkor jiné potřebné práce
- 5x – strach ze ztráty zaměstnání, o umístění potom, po neúspěchu u konkurzu

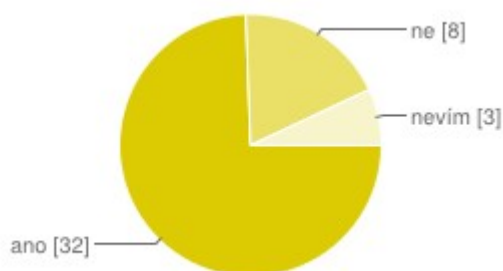
Další uvedené názory:

- 2x – omezení dlouhodobých projektů, cílů pro nedostatečnou jistotu výsledku
- neschvalují ji, zcela postrádá smysl
- období vyhlášení konkurzu ovlivňuje klima na pracovišti
- budu se poohlížet po nové práci po 30ti letech ve školství, mít smlouvu na dobu určitou je pro mne ne krok, ale pořádný skok vzad

Tyto výše uvedené odpovědi značí velký zásah do práce ředitelů škol, navíc se jedná hlavně o negativní vliv na jejich již tak dosti náročnou práci.

21. Myslíte si, že tato novelizace zasáhla, či zasáhne nějakým způsobem do Vašeho osobního života?

Graf č.21:



ano	32	74 %
ne	8	19 %
nevím	3	7 %

Na tuto otázku odpovědělo 32 ředitelů, což je 74%, že novelizace zasáhla, či zasáhne nějakým způsobem do jejich osobního života. 8 ředitelů si myslí, že novelizace nezasáhla či nezasáhne do jejich osobního života. 3 odpověděli, že neví. Většinu odlišných odpovědí - tedy to ne a nevím, uvedli, po bližším prozkoumání došlých dotazníků, hlavně ředitelé, kteří ještě netuší, co bude, ještě se jejich doba vyhlášení konkursního řízení nepřiblížila. Z odpovědí je patrný negativní dopad novely školského zákona i na osobní život ředitelů škol.

Na otázku jakým způsobem zasáhne, respondenti uváděli následující názory:

- 14x – nemožnost si vzít hypotéku, úvěr, dlouhodobou půjčku...v pracovním poměru na dobu určitou
- 13x – stres ze ztráty zaměstnání, z nejistoty práce, obavy a strach o místo
- 7x - nejistota, co bude dál, znejistění budoucnosti
- 3x - snížení životní úrovně rodiny v souvislosti s nižším finančním ohodnocením, když neuspěju...

Další názory:

- už nemám motivaci
- s přibývajícím věkem menší možnosti na trhu práce.

3.5 VÝSLEDKY ROZHOVORŮ

Rozhovory týkající se konkurzů a novelizace školského zákona proběhly s pěti kolegyněmi v přátelské atmosféře. Na MČ Praha 5 proběhly konkurzy celoplošně, tedy ve všech mateřských a základních školách, kde ředitelé působili více než 6 let. Z rozhovorů vyplynulo, že všech oslovených kolegyně se tato situace týkala. Všechny prošly konkurzem. Tři z nich byly dále potvrzeny na 6 let, 2 z nich u konkurzu neuspěly. Dle názorů všech kolegyně byl vidět velký vliv politiky zřizovatele, kdy výsledky konkurzu nebyly až tak objektivní. Tři kolegyně byly znechuceny nezájmem některých členů konkursních komisí o jimi prezentované koncepce školy. Nebyly dotazovány na žádné právní ani ekonomické dotazy. Dle jejich názorů byly konkurzy pouze formální. Mateřská škola, kde tzv. ředitelka neuspěla, byla následně od nového školního roku spojena se základní školou.

Za druhou „nepotvrzenou“ ředitelku se postavili rodiče dětí a napsali petici za neplatnost rozhodnutí konkursní komise. Magistrát hl.m. Prahy zrušil rozhodnutí komise a potvrdil opět tuto ředitelku ve své funkci. Ani jedna z kolegyně nesouhlasila se změnou pracovního poměru na dobu určitou, ani s šestiletým obdobím tohoto pracovního poměru stanoveného v novele školského zákona. Za nevhodnou tuto změnu považují i z osobního hlediska, kdy v pracovním poměru na dobu určitou nelze čerpat hypotéku či půjčku.

3.6 VÝSLEDKY DOTAZNÍKŮ

Dotazníkové šetření mělo za cíl zmapovat změny v práci ředitelů škol a zároveň vytvořit náhled na problematiku z pohledu řídicích pracovníků, tedy především těch, kterých se tyto změny týkají. Jedná se o prvotní výzkum z doby ihned po uvedení novely školského zákona do praxe. Výzkumné šetření nedosahuje takové šíře. Nelze jej proto považovat za komplexní. Výzkum byl proveden u náhodně vybraných ředitelů mateřských a základních škol. Dotazník s 21 otázkami různého typu vyplnilo 43 ředitelů, což je 72% z oslovených respondentů. Dle Gavory (2000) dosáhnout 75 % návratnosti je velmi těžké, a proto se někdy připouští i nižší. Velmi pozitivním zjištěním dotazníkového šetření je otevřený přístup respondentů - ředitelů škol k hodnocení své činnosti a k uvádění konkrétních názorů na novelu školského zákona. K tomu přispělo anonymní odpovídání v dotazníku.

Převážně odpovídaly ředitelky z mateřských škol. Odpovídali většinou zkušení pedagogové s dlouhodobou pedagogickou praxí, v 67% s praxí delší než 21let a v 16% dokonce s pedagogickou praxí delší než 30let.

S minimální odlišností procent odepsali ředitelé působící nejrůznější dobu na pozici ředitele.

Je patrný zájem o vyplnění dotazníků řediteli, ať už kratší či delší dobu setrvávajících ve své funkci. Je jisté, že chtěli dát najevo svůj názor.

Více než polovina odpovídajících ředitelů již prošla prvním stanoveným termínem vyhlášení konkursního řízení, tedy 31.7.2012.

Potvrdilo se to, co bylo popsáno v teoretické části mé práce. Postoje zřizovatelů k vyhlášení konkursního řízení jsou dle výzkumu odlišné. Někteří zřizovatelé vyhlásili konkurzy, jiní potvrdili ředitele jimi zřizovaných škol na další období 6 let bez vyhlášení konkursního řízení.

Někde, například v Praze 5 vyhlásili v první vlně celoplošné konkurzy, tedy ve všech jimi zřizovaných školách a školských zařízeních bez rozdílu. Tři čtvrtiny odpovídajících ředitelů si myslí, že jejich dosavadní práce nemá vliv na vyhlášení konkurzu. Totéž si myslí i o době na pozici ředitele školy a stejně tak tři čtvrtiny ředitelů si myslí, že ani jejich věk nemá vliv na vyhlášení konkurzu. Z toho lze odvodit, že konkursní řízení

tam, kde byla vypsána, byla vyhlášována celoplošně - ve všech organizacích, které zřizovatel zřizuje, což potvrzuje slova objevující se mezi zřizovateli již v teoretické části - snaha předejít jakýmkoliv stížnostem.

Na otázku, jestli si ředitelé škol myslí, zda je nebo byl konkurz jen formální záležitostí, došel téměř shodný počet navzájem protikladných odpovědí. Opět lze rozeznat nerovnost přístupu zřizovatelů k aplikaci novely školského zákona. Tři čtvrtiny dotázaných ředitelů škol odpověděly, že by se nepřihlásily do konkurzu na ředitele, kdyby předem věděly, že je jejich pracovní poměr pouze na dobu určitou- a to na 6 let. Změnu pracovního poměru z doby neurčité na dobu určitou neschvaluje 95% ředitelů. Stejný počet současných ředitelů si myslí, že by funkce ředitele neměla být vůbec omezena dobou určitou.

Dotazník především zkoumal vliv novely školského zákona na práci ředitelů škol, tento vliv byl prokázán ve všech odpovědích týkajících se tohoto vlivu.

Převážná většina respondentů - více než 80%, uvedla ve svých odpovědích, že:

- nebude připravovat dlouhodobé projekty- granty EU apod.,
- se nedá naplnit dlouhodobá vize školy,
- nedokáže vybudovat kvalitní a kvalifikovaný tým spolupracovníků za dobu trvání pracovního poměru nově 6 let.

Více než polovina dotázaných ředitelů – více než 60%, odpověděla, že:

- nezvládne inovovat ŠVP dle své vize, svých představ,
- nezvládne vybavit školu materiálním vybavením podle své koncepce ve zkráceném a omezeném pracovním poměru na dobu 6 let.

Výzkum dále potvrdil, že novelizace školského zákona má zásadní vliv na práci ředitelů škol a to tím, že více než tři čtvrtiny z oslovených respondentů uvedlo, že novelizace školského zákona zasáhla, či zasáhne do jejich pracovního života. Navíc nejen do pracovního, ale dle výzkumu i do osobního života. Mezi jejich odpověďmi převažovala nejistota a strach ze ztráty zaměstnání, stres o místo, z toho, co bude potom, strach o umístění po neúspěchu... Změna přinesla dle jejich názorů více práce s vypracováním nové koncepce ke konkurzu na úkor jiné práce. Dále jako velice negativní označovali nemožnost čerpat hypotéku, úvěr, dlouhodobou půjčku v pracovním poměru na dobu určitou

Téměř 100% ředitelů si myslí, že novelizace školského zákona nikterak nepřispěla ke zkvalitnění jejich práce. Již v teoretické části je uvedeno, že ze strany zřizovatelů a zákonodárců byla patrna myšlenka, že přípravou do konkursního řízení se práce stávajících ředitelů zkvalitní, že nejspíš zvýší před konkurzem svůj výkon, ovšem tímto získaným výsledkem v předchozí větě, se tato jejich myšlenka nepotvrdila.

4. ZÁVĚRY

4.1 VYHODNOCENÍ PŘEDPOKLADŮ

Otázky obsažené v dotazníku i při rozhovoru s kolegyněmi byly zaměřené na dosažení potvrzení či vyvrácení stanovených předpokladů.

- *Předpokládám, že čím delší je funkční období ředitele, tím lépe zvládne materiálně vybavit školu dle své koncepce zpracované pro konkursní řízení.*

Téměř tři čtvrtiny dotazovaných ředitelů jsou toho názoru, že doba 6 let je nedostačující k materiálnímu vybavení školy dle koncepce – tedy vize a představ ředitele. Je potřeba se zamyslet nad tím, proč ředitelé potřebují delší čas na materiální vybavení školy, na kterou nastoupili. Při nástupu do své funkce se ředitel musí zorientovat v novém prostředí, potřebuje přesvědčit stávající zaměstnance o přínosu jeho vizí a cílů pro školu. Musí nejdříve plánovat, vybavovat školu postupně, samozřejmě s přihlédnutím na stávající technické zázemí a vybavení a zároveň s přihlédnutím na finanční možnosti. Zajistit to nejnutnější a potřebné pro správný chod školy, zajistit pro kvalitní vzdělávací proces kvalitní vybavení, což je při tak rychlém vývoji elektronických dat a stálé obnově technologií velice nákladné. Je důležité provádět nejrůznější výběrová řízení, což prodlužuje čas nákupu. Z těchto důvodů je zvládnutí celkového materiálního vybavení školy, podle jeho koncepce rozvoje a představ, náročné na čas. Z toho lze usoudit, že čím déle je ředitel ve své funkci, tím lépe zvládne dle své koncepce materiálně vybavit školu.

Tento předpoklad lze potvrdit.

- ***Předpokládám, že pokročilý věk ředitele má vliv na případné neprodloužení pracovního poměru (neúspěch v konkursním řízení).***

Vzhledem k výsledkům výzkumu, kdy tři čtvrtiny dotázaných ředitelů, kteří již prošli konkursním řízením, si myslí, že jejich věk neměl vliv na vyhlášení konkursního řízení nebo na jejich další prodloužení funkčního období bez vyhlášení konkurzu, lze soudit, že zřizovatel jejich věk nebral v potaz, když uspěli v konkurzu, či jim bylo prodlouženo funkční období na dalších 6 let. Dále podle toho, že odpovídající respondenti byli většinou (67%) ředitelé, kteří měli za sebou již 21 - 30 let pedagogické praxe a 16% dokonce více než 30 let pedagogické praxe, tudíž jejich pracovní věk lze považovat již za pokročilý, lze uznat i z těchto odpovědí, že pokročilý věk neměl vliv na jejich prodloužení funkčního období, ať už po konkurzu nebo bez konkurzu. Při rozhovorech s ředitelkami mateřských škol z Prahy 5 bylo jimi potvrzeno, že zřizovatel jejich věk nebral v potaz. Naopak ty, co měly již důchodový věk, v konkursním řízení obstály. Po tomto zjištění se můj předpoklad nepotvrdil.

- ***Předpokládám, že v pracovním poměru na dobu neurčitou je větší jistota dokončení plánovaného dlouhodobého projektu, než v případě pracovního poměru na dobu určitou.***

Z odpovědí vyplývá, že značná většina dotázaných ředitelů (více než 80%) nebude ve zkráceném 6tiletém období, což je pracovní poměr na dobu určitou, připravovat nové dlouhodobé projekty – granty apod. Mezi názory na vliv novely školského zákona na pracovní život ředitelů se vyskytla odpověď, že zkrácené období pracovního poměru omezí dlouhodobé projekty a cíle pro nedostatečnou jistotu výsledku. I zde je nutné se zamyslet, co vede ředitele k této odpovědi. Opět mě teoretická část utvrzuje v tom, že náročná činnost a množství nejrůznějších rolí, které ředitel zastává, s tím související manažerské funkce, které musí zvládat, nejrůznější povinnosti, které je povinen vykonat, ubírají čas v jeho dalších aktivitách. Než zjistí, na koho může daný úkol delegovat, než se vytvoří návrh projektu nebo grantu, než se ho podaří schválit nejrůznějšími institucemi, ztrácí ředitel jistotu v tom, že v jeho funkčním období, které nově trvá 6 let, bude tento projekt dokončen a vyhodnocen. Předpoklad lze potvrdit.

- ***Předpokládám, že na plnění pracovních úkolů a povinností ředitele nemá vliv změna pracovního poměru na dobu určitou.***

Výsledky dotazníkového šetření ve zjištění názorů ředitelů škol na zkrácení pracovního poměru a vlivu této skutečnosti na jejich práci- příprava dlouhodobých projektů, inovace ŠVP dle jejich koncepce a vizí, materiální vybavení školy dle jejich koncepce, vytvoření kvalitního kvalifikovaného týmu a jiné aktivity, ukázaly, že zkrácení pracovního poměru na dobu určitou ředitele škol v jejich práci ovlivnilo. Dokonce se dá usoudit, že toto zkrácení pracovního poměru z doby neurčité na dobu určitou mělo negativní vliv na jejich aktivitu- konání nejrůznějších pracovních úkolů a povinností. Na všechny otázky týkající se pracovního úkolu víc než tři čtvrtiny dotazovaných ředitelů odpověděly negativní odpovědí. Novelizace školského zákona dle odpovědí ředitelů nepřispěla ani ke zlepšení kvality jejich práce.

Můj předpoklad, že změna pracovního poměru na dobu určitou nemá vliv na plnění pracovních úkolů a povinností ředitele, se nepotvrdil.

4.2 VYHODNOCENÍ A SHRNU TÍ CÍLE VÝZKUMU

Cílem mé závěrečné bakalářské práce bylo zjistit, zda změna školského zákona v jeho novele č. 472/2011 Sb., přímo v § 166, ovlivnila práci ředitelů škol, zjistit jakým způsobem a v jakých oblastech se projevil vliv této novely. Zjistit jaké názory a postoje zaujímají ředitelé škol na tuto změnu zákona, zda by se přihlásili do konkurzu, kdyby věděli, že pracovní poměr je na dobu určitou. Ověřit, zda byla změna v §166 výše uvedené novely přínosná.

Teoretická část diplomové práce popisuje současné postavení ředitele, jeho role a manažerské funkce, které zastává. Věnovala jsem se popisu předpokladů pro výkon funkce a povinnostem stanovených zákonem. Dalším podstatným bodem byl popis současné podoby novely školského zákona a jejího zavedení do praxe. Popsala jsem v této části konkursní řízení, dále odlišný přístup zřizovatelů k vyhlášení konkursních řízení - tedy k aplikaci novely zákona.

Výzkumné šetření nedosahuje takové šíře a není dlouhodobé ani konečné. Nabízí pohled na prvotní reakce po uplatnění novely školského zákona u těch, koho se to především týká.

Výzkumná část potvrdila odlišnosti zřizovatelů k aplikaci novely školského zákona, jak k vyhlášení konkursního řízení, tak k jeho konání. Tři čtvrtiny dotazovaných ředitelů by se nejspíš nepřihlásily do konkurzu, kdyby předem věděli, že je pracovní poměr na dobu určitou.

Převážná většina z nich neschvaluje novou změnu pracovního poměru z doby neurčité na dobu určitou, také převážná většina z oslovených ředitelů si myslí, že by funkce ředitele neměla být omezena na dobu určitou.

Výzkum potvrdil vliv novely školského zákona na práci ředitelů škol. Její vliv se projevil téměř ve všech oblastech manažerské práce ředitele. Převážná část dotazovaných ředitelů si myslí, že jejich práce je ztížena, poněvadž ve zkráceném období jejich působení na ředitelské pozici, tedy v nově zavedeném pracovním poměru na dobu určitou na období 6let, se nedá zvládnout podle jejich vize a koncepce, se kterou na danou školu nastupují, nebo některou z oblastí jejich činnosti nelze zvládnout vůbec. Z výzkumu vyplývá, že respondenti nedokážou či nezvládnou v období šesti let: inovovat ŠVP, vybavit školu materiálním vybavením podle své vize a koncepce; vybudovat kvalitní a kvalifikovaný tým spolupracovníků. Většina dotazovaných ředitelů nehodlá připravovat nové dlouhodobé projekty z důvodu malé jistoty dosažení stanovených cílů, podle jejich odpovědí nelze naplnit dlouhodobou vizi školy.

U téměř všech dotazovaných ředitelů škol převládá názor, že novelizace školského zákona zasáhla do jejich pracovního i osobního života. Z uvedených odpovědí je patrný negativní dopad novely školského zákona na pracovní i osobní život ředitelů škol. Všichni dotazovaní ředitelé si myslí, že novelizace školského zákona nepřispěla ke zkvalitnění jejich práce.

Všechny tyto výše popsané důvody vedou k poznatku, že Zákon č.472/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, především změny v §166, nejsou z pozice ředitelů škol optimální a nemají pro jejich práci žádný přínos.

4.2.3 Přínos výzkumu

Potřeba vyhodnocovat výsledky zavedení nového zákona - blíže paragrafu 166 školského zákona, do praxe, je dle mého názoru důležitá. Získané výsledky výše uváděné jsou prvotními reakcemi na novelizaci školského zákona po první vlně uskutečněných konkursních řízení a mohly by být přínosným zdrojem informací pro další výzkum či podrobnější šetření v této oblasti.

Výsledky výzkumu a čerpání z nových zjištěných poznatků a informací mohou být užitečným zdrojem pro pedagogy připravující se na profesi ředitele škol. Zároveň však alarmujícím pro zřizovatele a zákonodárce.

Zmapování zjištěných výsledků výzkumu, zaznamenání názorů a postojů ředitelů škol by mohlo být využito k zamyšlení se nad účinky Zákona č.472/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání v platném znění v době psaní závěrečné bakalářské práce (novely školského zákona) a zároveň může dát podnět k případné úpravě či změně školského zákona.

5. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ

Předchozí závěrečné práce se zatím nezabývaly touto problematikou, zabývaly se podobným tématem:

- řešitel: SMOLÍKOVÁ, JANA; *Začínající ředitelka v mateřské škole*, 2007
- řešitel: SEDLÁKOVÁ, HANA; *Problémy ředitelek samostatných mateřských škol v jednotlivých fázích jejich profesní dráhy*, 2011
- řešitel: NÁVRATOVÁ, LENKA; *Standard ředitele školy jako prostředek celoživotního vzdělávání a hodnocení ředitelů zřizovatelem*, 2011

Použité zákony a vyhlášky:

- Zákon č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů
- Novela školského zákona: Zákon č. 472/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů
- Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů
- Vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisí, ve znění pozdějších předpisů

Použité knižní tituly:

- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 94. publikace, 2000, ISBN 80-85931-79-6
- HENDL, J. *Přehled statistických metod zpracování dat*. Praha: Portál, 2004, ISBN 80-7178-820-1
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2. doplněné vydání, 2010, ISBN 978-80-247-3447-7

- PLAMÍNEK,K., FIŠER,R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-1074-9
- PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu*. Olomouc: UP Olomouc, 2006, ISBN 80-244-1415-5
- RYMEŠ,M. *Moderní řízení*. č.4, roč.VIII, 2011
- SVĚTLÍK,J. *Marketingové řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2. aktualizované vydání, 2009, ISBN 978-80-7357-494-9
- VEBER,J. a kol. *Management*. Praha: Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-200-0.
- VODÁČEK,L.,VODÁČKOVÁ,O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006, ISBN 80-7261-143-7

Další použité materiály:

- Výroční zprávy ČŠI
- časopisy: Učitelské noviny, Řízení školy, Poradce ředitele, Informatorium 3-8, aj. s obdobným tématem
- další literatura s problematikou teorie a praxe školského managementu
- webové stránky: www.rizeniskoly.cz
- webové stránky: www.informatorium3-8.cz
- webové stránky: www.msmt.cz
- webové stránky: www.mvcr.cz
- MŠMT. *Zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů* [online]. 24.9.2004 [cit. 2012-08-10]. Dostupné z: www.msmt.cz
- *Aktualne.centrum.cz/domaci/zivot-v-cesku/clanek.phtml?id=747941* [online]. 2012 [cit. 2012-12-17]. Dostupné z: www.aktualne.cz
- MŠMT. Zákon č. 561/2004 sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) [online]. 24.9.2004 [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: www.msmt.cz

- PARLAMENT. Sbírka právních předpisů: průvodce zákonů ČR.
Http://www.esipa.cz [online]. 10. listopadu 2004. [cit. 2013-10-12].
- MŠMT. Novela školského zákona (č.472/2011 Sb.) – výklady a informace.
Wwww.msmt.cz [online]. 20.12.2011 [cit. 2012-05-15].
- MŠMT. Vyhláška č. 317/2005 sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků [online]. 27.7.2005 [cit. 2012-06-25]. Dostupné z: *www.msmt.cz*

6. PŘÍLOHY

6.1 ROZHOVOR

Rozhovor s kolegyněmi – ředitelkami mateřských škol zřizovaných MČ Praha 5

Podané otázky:

- Vyhlásil Váš zřizovatel konkursní řízení?
- Týkalo se Vás konkursní řízení – tedy funkční období k 31.12.2012?
- Jak probíhalo konkursní řízení?
- Jaké máte pocity z Vámi prošlého konkursního řízení?
- Jaký máte názor na změnu v novele školského zákona, kdy je pracovní poměr ředitele nově stanoven na dobu určitou, a to na dobu 6 let?

Děkuji za rozhovor.

6.2 DOTAZNÍK

Vážená kolegyně, vážený kolego,

jsem posluchačkou 3. ročníku školského managementu na Pedagogické fakultě UK v Praze.

Dovoluji si vám zaslat dotazník, jehož vyplnění Vám nezabere více než 15 minut Vašeho času. Žádám o vyplnění dotazníku a jeho zpětné odeslání do 1.4.2013. Dotazník je anonymní a jeho údaje budou využity pouze ke zpracování výzkumu, jak novela školského zákona ovlivnila práci ředitelů.

Pokud budete mít zájem o výsledek výzkumu, uveďte také svoji emailovou adresu se souhlasem se zasláním tohoto výsledku.

Za Váš čas a ochotu předem děkuji

Marie Poláková, studentka 3. ročníku SMG PF UK Praha.

Dotazník pro ředitele škol

Základní údaje

Označte, prosím hodící se odpovědi:

1. Druh školy, kde působíte:

MŠ ZŠ ZŠ s MŠ jiný druh(jaký):

2. Počet roků pedagogické praxe:

1 – 5 6 – 10 11 – 20 21 – 30 30 a více

3. Na pozici ředitele/ ky pracujete:

1 – 3 roky 4 – 6 let 7 – 10 let 11 - 15 let 16 – 20 let 21 let a více

4. Který termín konce funkčního období pro Vás platí (platil):

k 31.7.2012 k 31.7.2013 k 31.7.2014

5. Přístup vašeho zřizovatele ke konkurznímu řízení:

Zř. vyhlásil konkurz Zř.vyhlásí konkurz Nevím, zda zř. vyhlásí konkurz
Zř. nevyhlásil konkurz, potvrdil mě do dalších 6 let

Otázky týkající se Vaší práce v 6letém období na pozici ředitele po vlivu novely školského zákona (vlivu vyhlášení konkurzu) na Vaši práci

V následujících otázkách zatrhněte Vámi vybranou možnost:

Otázka?	ano	spíše ano	spíše ne	ne	nelze posoudit
6. Budete ve své práci připravovat nové dlouhodobé projekty – granty EU apod.?					
7. Dá se podle Vás naplnit dlouhodobá vize školy za obd. 6 let?					
8. Myslíte si, že zvládnete za tuto dobu inovovat ŠVP dle Vaší vize?					
9. Myslíte si, že zvládnete vybavit školu materiálním vybavením podle své koncepce?					
10. Dokážete za tuto dobu vybudovat kvalitní a kvalifikovaný tým spolupracovníků- zaměstnanců?					
11. Pociťujete nějakým způsobem po novele zákona změnu v přístupu zaměstnanců k Vám?					
12. Myslíte si, že novelizace přispěla ke zkvalitnění Vaší práce?					
13. Myslíte si, že na vyhlášení konkurzu má vliv Vaše dosavadní práce?					
14. Myslíte si, že vyhlášení konkurzu zřizovatelem je jen formální záležitostí?					
15. Myslíte si, že na vyhlášení konkurzu má vliv Vaše doba na pozici ředitele školy?					
16. Myslíte si, že na vyhlášení konkurzu má vliv Váš věk?					
17. Přihlásil(a) byste se do konkurzu na ředitele, kdybyste věděl(a), že je to na dobu určitou?					

Zjištění názorů ředitelů škol na novelizaci školského zákona

Zaškrtněte svou odpověď:

18. Schvalujete změnu pracovní poměru ředitelů z doby neurčité na dobu určitou?

ano ne nevím

19. Myslíte si, že má být funkce ředitele omezena na dobu určitou ?

ano ne nevím

20. Myslíte si, že tato novelizace zasáhla, či zasáhne do Vašeho pracovního života?

ano ne nevím

Jakým způsobem?

21. Myslíte si, že tato novelizace zasáhla, či zasáhne nějakým způsobem do Vašeho osobního života?

ano ne nevím
Jakým způsobem?

Děkuji za Váš čas věnovaný tomuto dotazníku.
Marie Poláková