

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

### **Právní aspekty kvalifikovanosti pedagogických pracovníků v kontextu řízení škol a školských zařízení**

The legal aspects of teacher qualification in the context of the schools and  
school facilities management

Mgr. Dana Stemberková

Vedoucí práce: RNDr. Jindřich Kitzberger

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Právní aspekty kvalifikovanosti pedagogických pracovníků v kontextu řízení škol a školských zařízení“ vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne

.....

podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování RNDr. Jindřichu Kitzbergerovi za jeho rady při vedení mé práce. Největší poděkování však patří mému manželovi a rodině za morální podporu a všestrannou pomoc.

## **ANOTACE**

Předkládaná bakalářská práce se zabývá problematikou kvalifikovanosti pedagogických pracovníků v návaznosti na novelu zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů vyhlášenou pod č. 197/2014 Sb., která nabyla účinnosti dnem 1. ledna 2015. Cílem teoretické části bylo vymezit pojmy potřebné pro autorský výzkum. Cílem praktické části bylo analyzovat vliv kvalifikovanosti pedagogických pracovníků na personální činnosti na základních školách ve Středočeském kraji. Práce se opírá o poznatky získané studiem odborné literatury a o výsledky analýzy dat získaných kvantitativním výzkumem.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Odborná kvalifikace; pedagogický pracovník; zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů; novela zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, vyhlášená pod č. 197/2014 Sb.; pregraduální příprava; manažerské procesy; personální činnosti.

## **ANNOTATION**

The bachelor's thesis deals with the issue of pedagogical staff qualification following the amendment of the ACT No. 563/2004 Collection of Law, on Pedagogical Staff and on the Amendment to Some Other Acts, as amended as ACT No. 197/2014 Collection of Law that entered into effect on 1 January 2015. The goal of the theoretical part is to define required authorial research terms. The practical part analyses the influence of the pedagogical staff qualification level on human resources management at Czech primary and lower secondary schools in Central Bohemia Region. The thesis is based on knowledge gained by studying the literature and results of the quantitative research data analysis.

## **KEYWORDS**

qualification; pedagogical staff; ACT No. 563/2004 Collection of Law, on Pedagogical Staff and on the Amendment to Some Other Acts; amendment of the ACT No. 563/2004 Collection of Law, on Pedagogical Staff and on the Amendment to Some Other Acts, as amended as ACT No. 197/2014 Collection of Law; undergraduate education; managerial processes; human resources management

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

CŽV	celoživotní vzdělávání
ČR	Česká republika
DVPP	další vzdělávání pedagogických pracovníků
EU	Evropská Unie
MŠ	mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development, tzn. Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
SŠ	střední škola
VOŠ	vyšší odborná škola
VŠ	vysoká škola
ZŠ	základní škola
ZUŠ	základní umělecká škola

## Obsah

1	Úvod .....	9
I. Teoretická část.....		11
2	Vzdělávací politika v ČR.....	11
2.1	Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020 .....	12
2.2	Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015-2020.....	12
2.3	Bílá kniha .....	14
2.4	ET 2020.....	15
3	Školská legislativa .....	17
3.1	Zákon o pedagogických pracovnících .....	17
3.1.1	Učitel 1. stupně ZŠ .....	19
3.1.2	Učitel 2. stupně ZŠ .....	20
3.2	Novela zákona o pedagogických pracovnících.....	22
4	Analytická zpráva z mimořádného šetření o nekvalifikovaných pedagogických pracovnících – učitelích.....	27
5	Pregraduální příprava učitelů v ČR .....	29
5.1	Pregraduální příprava učitelů v zemích EU .....	32
6	Manažerské procesy .....	33
6.1	Personalistika .....	33
6.1.1	Personální činnosti.....	35
II. Empirická část.....		46
7	Úvod do problematiky .....	46
7.1	Cíl výzkumu.....	46

7.2	Výzkumné metody .....	47
7.3	Základní a výběrový soubor.....	48
7.4	Organizace výzkumného šetření .....	48
7.5	Postup vyhodnocení zjištěných výsledků výzkumného šetření .....	49
8	Kvantitativní výzkum .....	50
8.1	Výsledky kvantitativního výzkumu .....	50
9	Diskuze .....	68
10	Závěr.....	75
11	Seznam použité literatury .....	77
12	Seznam příloh.....	80
12.1	Dotazník .....	81
12.2	Polostrukturovaný rozhovor .....	83



# 1 Úvod

Jako téma mé bakalářské práce jsem si zvolila problematiku odborné kvalifikace pedagogických pracovníků v návaznosti na novelu zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, vyhlášenou pod č. 197/2014 Sb., která nabyla účinnosti dnem 1. ledna 2015 (dále jen „Novela zákona o pedagogických pracovnících“).

K výběru tématu bakalářské práce mě vedl poměrně silný zájem celé společnosti na zajištění co možná nejprofesionálnější úrovně lidí, kteří vzdělání poskytují jiným. Domnívám se, že v současné době nejsou požadavky na kvalifikovanost pracovníků v žádném jiném povolání tak náročné, jako právě u pedagogických pracovníků ve školství. Zřejmě je to důsledek uznávání vysoké důležitosti, kterou přikládá současná společnost rozvoji vzdělanosti, jež je zajišťována zejména pedagogickými pracovníky ve školách\*. Stejně tak vnímají důležitost kvalifikovanosti pedagogických pracovníků i školské odbory, podle kterých je nutné kvalitu učitelů vnímat jako základní předpoklad pro výkon pedagogické profese a nezbytný základ pro zvyšování úrovně výuky. Kvalitní vzdělání a kvalifikování učitelé\*\*<sup>1</sup> jsou východiskem pro kvalitní školství a kvalitní vzdělávání.<sup>2</sup>

Toto téma jsem si vybrala také proto, že sama pracuji na ZŠ jako učitelka a mám tak možnost danou problematiku sledovat v praxi. Během studia oboru „Školský management“ jsem v rámci manažerských praxí navštívila jiné ZŠ, na kterých byla kvalifikovanost pedagogických pracovníků živě diskutována. Názory se často lišily, ale na jednom jsme se shodli všichni – v první řadě je třeba mluvit o kvalitě vzdělávání.

Teoretická část se věnuje objasnění základních pojmů souvisejících s kvalifikovaností pedagogických pracovníků. První část se zabývá dokumenty vzdělávací politiky ČR, ve kterých je problematika kvalifikovanosti pedagogických pracovníků zmiňována. V druhé části detailněji rozebírám zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů (dále jen „Zákon o pedagogických pracovnících“) a Novelu zákona

---

<sup>1</sup> PRŮCHA, Jan, Jiří MAREŠ a Eliška WALTEROVÁ. *Pedagogický slovník*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2003, 261 s. ISBN 80-717-8772-8.

<sup>2</sup> HUSNÍK, Petr. *Nastane v některých školách kolaps?* [online]. [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=7845>

\* Soustředění se na jednu instituci (škola) neznamená opomíjení školských zařízení, ale slouží k jednoduššímu a přehlednějšímu vyjadřování.

\*\* Učitel je jeden ze základních činitelů vzdělávacího procesu, profesionálně kvalifikovaný pedagogický pracovník, spoluodpovědný za přípravu, řízení, organizaci a výsledky tohoto procesu.<sup>1</sup> V bakalářské práci budu používat jak pojem učitel, tak pojem pedagogický pracovník. Mužský rod neznamená opomíjení žen.

o pedagogických pracovnících. Třetí část je věnována pregraduální přípravě učitelů v ČR a v zemích EU. Poslední část se zabývá manažerskými procesy ve školách se zaměřením na personální management. Cílem teoretické části bylo podat dostatečný teoretický základ pro praktickou část bakalářské práce díky studiu příslušné odborné literatury.

Praktickou část tvoří kvantitativní výzkum, metoda dotazníkového šetření a rozhovor. Dále následuje diskuze a závěr. Cílem této části bylo analyzovat vliv kvalifikovanosti pedagogických pracovníků na personální činnosti na základních školách ve Středočeském kraji.

## I. Teoretická část

### 2 Vzdělávací politika v ČR

Učitelská profese je považována za nejvýznamnější ze všech profesí. I když její oceňování v každodenní praxi učitelé téměř nepocítují a postavení učitelů ve společnosti tomuto názoru neodpovídá. Přesto je vzdělání natolik významné pro každého občana ČR, že by měla být podpora a rozvoj učitelské profese považována za jeden z hlavních úkolů státu i veřejnosti.<sup>3</sup> Hlavním smyslem vzdělávací politiky je odpovídat na otázku, jak by měl být organizován vzdělávací systém, aby přispíval k rozvoji společnosti, demokratického vládnutí a konkurenceschopnosti jednotlivců i státu v měnícím se globalizovaném světě. Z toho vyplývají nároky na kvalitu a důležitost vzdělávání, jehož hlavní cíle lze shrnout do čtyř oblastí:

- udržování a rozvoj kultury,
- osobnostní rozvoj člověka, jeho zdravý život a blahobyt,
- aktivní občanství,
- podnikatelství a pracovní uplatnění.<sup>4</sup>

Žijeme v době rychlých a obtížně předvídatelných společenských změn, které se netýkají jen ČR. Vedle nenápadných, ale pronikavých, změn podmínek každodenního života – politických, technických, společenských i lidských – jsou tu velké procesy evropské i globální, jež zákonitě ovlivňují postavení i poslání vzdělávacích soustav, výchovy a veškerého učení se vzdělávacím záměrem.<sup>5</sup>

Dále se zaměřím na vybrané dokumenty vzdělávací politiky ČR, které se, mimo jiné, zabývají vzděláváním učitelů, především pak učitelů ZŠ.

---

<sup>3</sup> KOHNOVÁ, Jana. PODPORA PROFESNÍHO ROZVOJE UČITELŮ. In: *Profesní rozvoj učitelů: sborník příspěvků z konference: se uskutečnila ve dnech 23. a 24. dubna 2012 na Pedagogické fakultě UK v Praze*. Praha: Křeace, 2012, s. 12-19. ISBN 978-80-7290-548-5.

<sup>4</sup> *Hlavní směry Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020* [online]. Praha: MŠMT, 2013 [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: [http://www.vzdelavani2020.cz/images\\_obsah/dokumenty/hlavni-smery-strategie-vzdelavaci-politiky-cr-2020.pdf/](http://www.vzdelavani2020.cz/images_obsah/dokumenty/hlavni-smery-strategie-vzdelavaci-politiky-cr-2020.pdf/)

<sup>5</sup> *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: bílá kniha*. Praha: Tauris, 2001, 98 s. ISBN 80-211-0372-8.

## 2.1 Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020

Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020 (dále jen „Strategie“) je klíčovým dokumentem a zároveň podmínkou pro čerpání prostředků z EU. Na základě zhodnocení současného stavu vzdělávací soustavy v ČR stanovuje Strategie tři průřezové priority:

- snižování nerovnosti ve vzdělávání,
- podpora kvalitní výuky učitele, s čímž souvisí dokončení a zavedení kariérního systému, či posílení kvalitní výuky budoucích učitelů na VŠ,
- odpovědné a efektivní řízení vzdělávacího systému.

Druhý základní cíl Strategie se komplexně zaměřuje na učitelskou profesi, od počátečního vzdělávání učitele přes jeho profesní růst, až po prestiž učitelského povolání ve společnosti. Lze ho rozvést do několika dílčích bodů:

- dokončit a zavést kariérní systém pro učitele a zlepšovat podmínky pro jejich práci,
- modernizovat počáteční vzdělávání učitelů a vstupní vzdělávání ředitelů,
- posílit význam kvalitní výuky ve vysokoškolském vzdělávání,
- modernizovat systém hodnocení na úrovni dítěte, žáka, studenta a školy.

Školský systém v ČR se v oblasti vzdělávání, zaměstnávání a dalšího rozvoje učitelů potýká s řadou vážných problémů. Strategie vychází z předpokladu, že pro zlepšování učení a každodenních výukových a řídicích praktik ve škole je třeba modernizovat počáteční přípravu učitelů. Zároveň významně přispět k soustavnému zlepšování jejich pedagogických dovedností a k dalšímu profesnímu rozvoji v průběhu jejich kariéry.<sup>6</sup>

## 2.2 Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015-2020

Ve všech dosud vzniklých Dlouhodobých záměrech vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR<sup>7</sup> patří podpora pedagogických pracovníků a zvyšování jejich kvalifikace k hlavním tématům a reformním krokům. Především se jedná o péči v oblasti vzdělávání

---

<sup>6</sup> *Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020* [online]. [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/uploads/Strategie\\_2020\\_web.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/Strategie_2020_web.pdf)

<sup>7</sup> *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky*. MŠMT. 2002, 2005, 2007, 2011.

a odměňování pedagogických pracovníků, tzn. nastavení nejvhodnějšího pojetí pregraduálního i dalšího vzdělávání učitelů, vytvoření fungujícího kariérního systému a podněcování profesního rozvoje učitelů.<sup>8</sup>

Tento dokument navazuje na předchozí Dlouhodobých záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR (2011) a v souladu se Strategií stanovuje hlavní cíle regionálního vzdělávání, a to zejména:

- zvýšení dostupnosti předškolního vzdělávání a povinný poslední ročník předškolního vzdělávání,
- zkvalitnění 2. stupně základního vzdělávání, podpora středního odborného školství,
- přiměřený rozvoj sítě škol a školských zařízení vzhledem k dlouhodobé uplatnitelnosti absolventů ve společnosti a na trhu práce,
- kariérní systém a standard profese učitele.<sup>9</sup>

Zvyšování profesionality a zlepšování pracovních podmínek pedagogických pracovníků je jednou z priorit MŠMT. Podpora pedagogickým pracovníkům bude v následném období zaměřena především na dokončení a realizaci kariérního systému učitelů a ředitelů. Kariérní systém cílí k růstu kvality škol, ke změnám priorit v řízení škol, ke zvyšování kvality práce učitelů a ke zlepšování výsledků dětí, žáků a studentů, zejména tím, že:

- se změní příprava budoucích učitelů a propojí se pregraduální příprava na fakultách vzdělávající učitele (a SŠ a VOŠ připravujících učitele) s praxí škol,
- dojde ke změnám hodnocení práce učitele a vlastního hodnocení ze strany učitelů,
- se zefektivní systém DVPP a změní se pohled na plánování profesního rozvoje učitelů,
- dojde ke sdílení příkladů dobré praxe uvnitř škol i mezi školami, vytvoří se podmínky pro předávání zkušeností, mentoring a koučování,
- dojde ke změnám v práci se začínajícími učiteli.

Dále se podpora zaměří na zlepšení odměňování pedagogických pracovníků. Současně bude pozornost zaměřena na modernizaci počátečního vzdělávání učitelů a posílení jejich dalšího vzdělávání. Přípravu pedagogických pracovníků uskutečňují především fakulty.

---

<sup>8</sup> BAČÍKOVÁ, Alice, Jana POLÁCHOVÁ VAŠŤATKOVÁ a Michaela PRÁŠILOVÁ. Zjišťování aktuálně vykonávaných profesních činností učitelů. In: *Profesní rozvoj učitelů: sborník příspěvků z konference: se uskutečnila ve dnech 23. a 24. dubna 2012 na Pedagogické fakultě UK v Praze*. Praha: Kreace, 2012, s. 20-25. ISBN 978-80-7290-548-5.

<sup>9</sup> *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015-2020* [online]. [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-3>

V posledních letech se zdá, že bude třeba tuto přípravu modernizovat tak, aby budoucí učitelé byli lépe připraveni pro budoucí každodenní výukovou, popř. řídicí praxi ve škole. Kromě odpovídající teoretické odborné a didaktické přípravy je účelné významně posílit přímou pedagogickou praxi přímo ve školním terénu, za asistence zkušených pedagogů. Zároveň je nutné, a to nejen pro účely kariérního systému, významně posílit další vzdělávání pedagogických pracovníků. Tím přispět k soustavnému zlepšování jejich pedagogických dovedností a k dalšímu profesnímu rozvoji v průběhu kariéry. Důraz by měl být také kladen na podporu, zlepšení postavení a vzdělávání ředitelů škol.<sup>10</sup>

### 2.3 Bílá kniha

„Bílá kniha – Národní program rozvoje vzdělávání v České republice“ je strategický dokument, ve kterém je podrobně propracovaný přehled záměrů, doporučení k jednotlivým sektorům vzdělávání a jejich institucím. V části, která se věnuje základnímu vzdělávání, je k problematice vzdělávání učitelů ZŠ doporučeno:

- Změnit koncepci vzdělávání učitelů pro 1. a 2. stupeň základního vzdělávání pomocí státem normativně stanovených kvalifikačních požadavků, při zachování jejich magisterské úrovně, dbát na vyváženost odborně předmětové, pedagogicko-psychologické, předmětově didaktické a praktické složky přípravy.
- Vzdělávání učitelů zaměřit na širší spektrum profesních dovedností, souvisejících s integračními trendy výuky, přeměnou života školy, týmovou tvorbou ŠVP, diagnostikou žáků. Tomu přizpůsobit i model přijímacího řízení ke studiu (osobnostní předpoklady, práce s mládeží, pedagogická praxe).
- Rozšířit a zkvalitnit vzdělávání učitelů v týmových a inovativních činnostech, zařadit větší podíl osobnostně sociální přípravy, didaktiky, speciální pedagogiky a praxe.
- Hodnotit učitele kromě dosažených vzdělávacích výsledků především za jeho úsilí o proměnu vztahu učitel - žák, vnitřního klimatu ve třídě, vhodnou motivaci k učení a individuální přístup k žákům.

---

<sup>10</sup> *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015-2020* [online]. [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-3>

- Pro učitele 2. stupně zavést víceoborovou přípravu a umožnit ve větší míře rozšiřující studium 3. aprobace na fakultách, připravujících učitele, jako předpoklad pro integraci předmětů.
- Podpořit projekty dalšího vzdělávání učitelů, zaměřeného na změnu postojů, prožitkovým učením (psychologická část – úvodní cyklus), pedagogické dovednosti (kooperativní učení, řízení týmové spolupráce, projektové učení), práci na vlastním rozvoji (sebehodnocení, komunikace, řešení konfliktů, videotrénink interakcí, zvládání stresu), výcvik učitelských sborů v týmové spolupráci při realizaci společných projektů.<sup>11</sup>

Rozhodujícím faktorem pro rozvoj české vzdělávací soustavy je tedy zvýšení kvality práce všech pedagogických a akademických pracovníků, na které jsou v důsledku nezbytných proměn vzdělávání kladeny mnohem vyšší požadavky než kdykoliv dříve. Proto je nezbytné soustavně podporovat jejich osobní i profesionální rozvoj. Dále pak dovršit proces zvyšování úrovně dosaženého vzdělání pedagogických pracovníků vydáním závazné právní normy, která vymezení kategorie pedagogických pracovníků, stanoví jejich státem vyžadovanou kvalifikační úroveň a základní požadavky na obsahovou strukturu přípravného vzdělávání a výstupních zkoušek.<sup>12</sup>

## 2.4 ET 2020

Během českého předsednictví na podzim roku 2009 byl vytvořen Strategický rámec evropské spolupráce v oblasti vzdělávání a odborné přípravy (ET 2020). Prostřednictvím tohoto dokumentu si členské státy EU stanovily čtyři společné cíle, kterých chtějí dosáhnout do roku 2020. Tyto cíle odpovídají komplexnímu zaměření na celoživotní učení:

- realizovat celoživotní učení a mobilitu v učení,
- zlepšit kvalitu a efektivitu vzdělávání a odborné přípravy,
- podporovat spravedlivost, sociální soudržnost a aktivní občanství,
- zlepšit kreativitu a inovace, včetně podnikatelských schopností, na všech úrovních vzdělávání a odborné přípravy.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: bílá kniha*. Praha: Tauris, 2001, 98 s. ISBN 80-211-0372-8.

<sup>12</sup> *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: bílá kniha*. Praha: Tauris, 2001, 98 s. ISBN 80-211-0372-8.

<sup>13</sup> *ET 2020: strategický rámec evropské spolupráce ve vzdělávání a odborné přípravě*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Odbor pro záležitosti EU, 2010, 35 s. ISBN 978-80-254-6941-5.

Kvalitní systémy vzdělávání a odborné přípravy, které jsou účinné i spravedlivé, mají pro úspěch Evropy a pro posílení zaměstnatelnosti zásadní význam. Zároveň je třeba zajistit velmi kvalitní výuku, poskytovat náležité počáteční vzdělávání učitelů, poskytovat vyučujícím a školitelům možnost trvalého profesního rozvoje a učinit z povolání učitele atraktivní volbu z hlediska kariéry. Je rovněž důležité zlepšit řízení a vedení institucí v oblasti vzdělávání, odborné přípravy a rozvíjet účinné systémy pro zajištění kvality.<sup>14</sup>

Z uvedené analýzy základních dokumentů vzdělávací politiky ČR, ve kterých jsem se zaměřila především na oblast kvalifikovanosti pedagogických pracovníků, vyplynulo, že je třeba:

- modernizovat počáteční přípravu učitelů na fakultách vzdělávajících učitele,
- podpořit projekty DVPP,
- zajistit státem vyžadovanou kvalifikační úroveň pedagogických pracovníků,
- učinit z povolání učitele atraktivní volbu z hlediska kariéry.

---

<sup>14</sup> *ET 2020: strategický rámec evropské spolupráce ve vzdělávání a odborné přípravě*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Odbor pro záležitosti EU, 2010, 35 s. ISBN 978-80-254-6941-5.



### 3 Školská legislativa

K základním legislativním normám českého školství patří zákon č. 561/2004 Sb., zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), (dále jen „Školský zákon“), který byl Parlamentem ČR přijat 24. 9. 2004, a nabyl účinnosti dnem 1. 1. 2005.<sup>15</sup> Dále sem patří zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů (ve znění zákona č. 383/2005 Sb., zákona č. 179/2006 Sb., zákona č. 264/2006 Sb., zákona č. 189/2008 Sb., zákona č. 384/2008 Sb., zákona č. 223/2009 Sb., zákona č. 227/2009 Sb., zákona č. 422/2009 Sb., zákona č. 159/2010 Sb., zákona č. 420/2011 Sb., zákona č. 198/2012 Sb. a zákona č. 333/2012 Sb.), (dále jen „Zákon o pedagogických pracovnících“), který byl Parlamentem ČR přijat 24. 9. 2004, a nabyl účinnosti dnem 1. ledna 2005.<sup>16</sup> Dále je školství upravováno dalšími právními normami - nařízeními vlády, vyhláškami, sděleními a vnitřními předpisy ministerstev. Soubor všech těchto právních norem lze označit jako Legislativní rámec školství.

Tato bakalářská práce se bude věnovat pouze kvalifikovanosti pedagogických pracovníků ve smyslu příslušných zákonů.

#### 3.1 Zákon o pedagogických pracovnících

Zákon o pedagogických pracovnících se sestává, k září 2015, z pěti částí:

- Část první - Pedagogičtí pracovníci škol a školských zařízení § 1 - § 37.
- Část druhá – Změna zákoníku práce § 38 - § 39.
- Část třetí - Změna zákona o výkonu ústavní výchovy nebo ochranné výchovy ve školských zařízeních a o preventivně výchovné péči ve školských zařízeních a o změně dalších zákonů § 40.
- Část čtvrtá - Změna zákona o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech § 41.
- Část pátá - Účinnost § 42.

Zákon upravuje předpoklady pro výkon činnosti pedagogických pracovníků, jejich pracovní dobu, další vzdělávání a kariérní systém, přičemž se vztahuje na pedagogické

---

<sup>15</sup> Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Sbírka zákonů, Česká republika. Ročník 2004. Částka 190.

<sup>16</sup> Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Sbírka zákonů, Česká republika. Ročník 2004. Částka 190.

pracovníky škol a školských zařízení, které jsou zapsány do rejstříku škol a školských zařízení (dle Školského zákona) a na pedagogické pracovníky v zařízeních sociálních služeb.<sup>17</sup>

Při teoretickém rozboru tohoto zákona se budu věnovat pouze vybraným paragrafům z první části zákona - Pedagogičtí pracovníci škol a školských zařízení § 1 - § 37.

§ 2 odst. 1 je definováno, která osoba je pedagogickým pracovníkem: *„Pedagogickým pracovníkem je ten, kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálně pedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného, kterým uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě zvláštního právního předpisu - zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon); je zaměstnancem právnické osoby, která vykonává činnost školy, nebo zaměstnancem státu, nebo ředitelem školy, není-li k právnické osobě vykonávající činnost školy v pracovněprávním vztahu nebo není-li zaměstnancem státu. Pedagogickým pracovníkem je též zaměstnanec, který vykonává přímou pedagogickou činnost v zařízeních sociálních služeb.“*

V tomto zákoně je dále v § 2 odst. 2 uvedeno, kdo vykonává přímou pedagogickou činnost:

- učitel,
- pedagog v zařízení pro DVPP,
- vychovatel,
- speciální pedagog,
- psycholog,
- pedagog volného času,
- asistent pedagoga,
- trenér,
- metodik prevence v pedagogicko-psychologické poradně,
- vedoucí pedagogický pracovník.

V § 3 odst. 1 je jako soubor předpokladů pro výkon činnosti pedagogických pracovníků uvedeno, že pedagogickým pracovníkem může být pouze ten, kdo:

- je plně způsobilý k právním úkonům,
- má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává,

---

<sup>17</sup> Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Sbírka zákonů, Česká republika. Ročník 2004. Částka 190.

- je bezúhonný,
- je zdravotně způsobilý,
- prokázal znalost českého jazyka, není-li dále stanoveno jinak.

Pojem „kvalifikace“ je definován jako: „*Způsobilost pro vykonávání určitého povolání nebo pro sjednaný druh pracovní činnosti, a to s předepsaným stupněm složitosti, přesnosti a namáhavosti práce a ve vyžadované kvalitě. Získání kvalifikace, její prohloubení a zvýšení vymezují právní předpisy. Kvalifikace se vytváří jednak na základě formálního vzdělávání (především ve školských vzdělávacích institucích), zaučením, zaškolením, rekvalifikací, jednak na základě zkušeností a poznatků nabývaných jednotlivcem při pracovních činnostech nebo i vlastním sebevzděláváním. Protože kvalifikace je vytvářena vždy prostřednictvím nějakého typu edukace, má tato kategorie významné pedagogické aspekty, které se týkají zejména odborného školství a odborného vzdělávání.*“<sup>18</sup>

Nekvalifikovaný učitel je tedy ten, který nemá požadovanou odbornou kvalifikaci pro konkrétní pedagogickou pozici ve smyslu Zákona o pedagogických pracovnících.

Výše uvedené podmínky představují zákonné předpoklady pro výkon pedagogické činnosti. Dále se budu podrobně věnovat jen těm, které jsou významné k výzkumné části mé bakalářské práce, tedy předpokladům pro výkon učitele 1. a 2. stupně ZŠ. Budu vycházet z platného znění části první Zákona o pedagogických pracovnících.<sup>19</sup>

### 3.1.1 Učitel 1. stupně ZŠ

V Zákoně o pedagogických pracovnících v § 7 je uvedeno, že učitel 1. stupně ZŠ získává odbornou kvalifikaci vysokoškolským vzděláním získaným studiem: (1) v akreditovaném magisterském studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřeném na:

- přípravu učitelů 1. stupně ZŠ,
- přípravu učitelů MŠ,
- vychovatelství,
- pedagogiku volného času,
- přípravu učitelů všeobecně-vzdělávacích předmětů 2. stupně ZŠ,

<sup>18</sup> PRŮCHA, Jan, Jiří MAREŠ a Eliška WALTEROVÁ. *Pedagogický slovník*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2003, 110-111 s. ISBN 80-717-8772-8.

<sup>19</sup> *Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů* [online]. MŠMT, 2015 [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/aktualni-zneni-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich-k-1-lednu>

- přípravu učitelů všeobecně-vzdělávacích předmětů 2. stupně ZŠ a všeobecně-vzdělávacích předmětů SŠ,
- přípravu učitelů ZUŠ studijního oboru, který odpovídá charakteru vyučovaného předmětu, speciální pedagogiku pro učitele.

Učitelem 1. stupně ZŠ může být rovněž osoba, která získala vysokoškolské vzdělání (2) v akreditovaném magisterském studijním programu studijního oboru pedagogika. Dále pak (3) vzděláním v programu CŽV uskutečňovaném VŠ a zaměřeném na přípravu učitelů 1. stupně ZŠ nebo doplňujícím studiem k rozšíření odborné kvalifikace podle § 22 odst. 2 tohoto zákona. Poslední možností, jak získat odbornou kvalifikaci upřesňuje § 12 tohoto zákona jen pro výuku cizího jazyka.

Zvláštní úprava platí pro učitele 1. stupně ZŠ, kteří vykonávají přímou pedagogickou činnost ve třídě nebo škole zřízené pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami. Takový učitel nabývá odbornou kvalifikaci vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném magisterském studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřených na:

- speciální pedagogiku pro učitele,
- speciální pedagogiku, studijního oboru speciální pedagogika.

Dále pak vzděláním v programu CŽV uskutečňovaném VŠ a zaměřeném na speciální pedagogiku.<sup>20</sup>

### 3.1.2 Učitel 2. stupně ZŠ

V Zákoně o pedagogických pracovnících v § 8 je uvedeno, že učitel 2. stupně ZŠ získává odbornou kvalifikaci vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném magisterském studijním programu: (1) v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů všeobecně-vzdělávacích předmětů:

- 2. stupně ZŠ,
- 2. stupně ZŠ a všeobecně- vzdělávacích předmětů SŠ,
- SŠ.

---

<sup>20</sup> Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů [online]. MŠMT, 2015 [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/aktualni-zneni-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich-k-1-lednu>

Učitelem 2. stupně ZŠ může být také osoba, která získala vysokoškolské vzdělání studiem (2) studijního oboru, který odpovídá charakteru vyučovaného předmětu, a:

- vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném bakalářském studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů všeobecně-vzdělávacích předmětů 2. stupně ZŠ nebo SŠ,
- nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném VŠ a zaměřeném na přípravu učitelů 2. stupně ZŠ nebo SŠ.

Dále pak osoba, která získala vysokoškolské vzdělání studiem: (3) v oblasti pedagogických věd zaměřené na speciální pedagogiku pro učitele a vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném VŠ a zaměřeném na přípravu učitelů 2. stupně ZŠ nebo SŠ, (4) v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů 1. stupně ZŠ a:

- vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném bakalářském studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů všeobecně-vzdělávacích předmětů 2. stupně ZŠ,
- vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na přípravu učitelů 2. stupně ZŠ,
- doplňujícím studiem k rozšíření odborné kvalifikace.

Učitelem 2. stupně ZŠ může být rovněž osoba, která získala vysokoškolské vzdělání: (5) v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů ZUŠ studijního oboru, který odpovídá charakteru vyučovaného předmětu, (6) zaměřené na tělesnou výchovu a sport jen pro výuku tělesné výchovy, nebo vzdělání (7) podle § 12 jen pro výuku cizího jazyka.

Jde-li o učitele 2. stupně ZŠ, který vzdělává ve třídě nebo škole zřízené pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, platí i pro něj obdobné povinnosti co se týče odborné kvalifikace, jako pro učitele 1. stupně působícího tamtéž. Odbornou kvalifikaci získává: (1) vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném magisterském studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na:

- speciální pedagogiku pro učitele,
- speciální pedagogiku, studijního oboru speciální pedagogika, a:
  - vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném bakalářském studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů ZŠ nebo SŠ, nebo

- vzděláním v programu CŽV uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na přípravu učitelů ZŠ nebo SŠ,
- přípravu učitelů 1. stupně ZŠ a vzděláním v programu CŽV uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na speciální pedagogiku.

Poslední možností, jak získat odbornou kvalifikaci je (2) vzděláním stanoveným pro učitele 2. stupně ZŠ podle § 8 odst. 1 tohoto zákona a vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném bakalářském studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na speciální pedagogiku, nebo vzděláním v programu CŽV uskutečňovaném VŠ a zaměřeném na speciální pedagogiku.

Zaměstnanci, který je výkonným umělcem<sup>21</sup>, výtvarným umělcem nebo který má odbornou kvalifikaci podle § 10 odst. 1 nebo § 21, může ředitel školy písemně uznat předpoklad odborné kvalifikace učitele předmětu 2. stupně ZŠ odpovídajícího uměleckému zaměření nebo odborné kvalifikaci zaměstnance za splněný, pokud týdenní pracovní doba tohoto zaměstnance u právnické osoby vykonávající činnost školy nepřesahuje polovinu stanovené týdenní pracovní doby a pokud tento zaměstnanec mimo pracovněprávní vztah k právnické osobě vykonávající činnost školy provádí umělecké výkony, vytváří umělecká díla nebo vykonává činnost, pro niž splňuje odbornou kvalifikaci podle § 10 odst. 1 nebo § 21. Uznání splnění předpokladu odborné kvalifikace platí pro účely tohoto zákona po dobu, po kterou zaměstnanec splňuje podmínky podle věty první.<sup>22</sup>

## 3.2 Novela zákona o pedagogických pracovnících

Dne 12. září 2014 byla vyhlášena Novela zákona o pedagogických pracovnících, která pro vymezené specifické případy upravuje předpoklad odborné kvalifikace a upravuje možnost dalšího výkonu přímé pedagogické činnosti některým osobám, které odbornou kvalifikaci nezískaly. Novela zákona o pedagogických pracovnících reagovala na blížící se konec „přechodného období“, kdy po 31. prosinci 2014 již obecně nebudou moci vykonávat pedagogickou činnost osoby, které nemají odbornou kvalifikaci, a které ani do uvedené doby nezahájí studium vedoucí k jejímu získání. Novela zákona o pedagogických pracovnících

---

<sup>21</sup> Zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon). Sbírka zákonů, Česká republika. Ročník 2000. Částka 36.

<sup>22</sup> Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů [online]. MŠMT, 2015 [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/aktualni-zneni-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich-k-1-lednu>

nabyla účinnosti dnem 1. ledna 2015.<sup>23</sup> Obecná výjimka, umožňující vykonávat přímou pedagogickou činnost i bez získání odborné kvalifikace, již tedy není přípustná. Pokud by osoba bez odborné kvalifikace vykonávala přímou pedagogickou činnost, aniž by se uplatnila některá z konkrétních výjimek v Novele zákona o pedagogických pracovnících uvedených, šlo by o porušení právních předpisů.<sup>24</sup> V následujících odstavcích teoreticky rozeberu jednotlivé výjimky tak, jak jsou v Novele zákona o pedagogických pracovnících obsaženy. Budu se věnovat jen těm výjimkám, které se týkají kvalifikovanosti pedagogických pracovníků na ZŠ.

(1) V Zákoně o pedagogických pracovnících se v § 8 doplňuje odstavec 3, který zní:

*„Zaměstnanci, který je výkonným umělcem<sup>7</sup>), výtvarným umělcem nebo který má odbornou kvalifikaci podle § 10 odst. 1 nebo § 21, může ředitel školy písemně uznat předpoklad odborné kvalifikace učitele předmětu druhého stupně základní školy odpovídajícího uměleckému zaměření nebo odborné kvalifikaci zaměstnance za splněný, pokud týdenní pracovní doba tohoto zaměstnance u právnické osoby vykonávající činnost školy nepřesahuje polovinu stanovené týdenní pracovní doby a pokud tento zaměstnanec mimo pracovněprávní vztah k právnické osobě vykonávající činnost školy provádí umělecké výkony, vytváří umělecká díla nebo vykonává činnost, pro niž splňuje odbornou kvalifikaci podle § 10 odst. 1 nebo § 21. Uznání splnění předpokladu odborné kvalifikace platí pro účely tohoto zákona po dobu, po kterou zaměstnanec splňuje podmínky podle věty první.“<sup>25</sup>*

Novela zákona o pedagogických pracovnících tak umožňuje řediteli školy uznat odbornou kvalifikaci:

- výkonným umělcům,
- výtvarným umělcům,
- osobám s odbornou kvalifikací učitele uměleckých odborných předmětů podle § 10 odst. 1,

---

<sup>23</sup>Metodický výklad Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy k novele zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, vyhlášené pod č. 197/2014 Sb. [online]. MŠMT, 2015 [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/file/34286\\_1\\_1/](http://www.msmt.cz/file/34286_1_1/)

<sup>24</sup> Metodická informace-kvalifikovanost dle zákona o pedagogických pracovnících [online]. ČŠI, 2015 [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/cz/Aktuality/Metodicka-informace-kvalifikovanost-dle-zakona-o-p>

<sup>25</sup> Novela zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, vyhlášenou pod č. 197/2014 Sb. Sbirka zákonů, Česká republika. Ročník 2014. Částka 197.

➤ osobám s odbornou kvalifikací trenéra podle § 21.

Pro školství jsou tyto odborníci ve svých oborech přínosem a je tedy žádoucí, aby na školách mohli dále působit. Týdenní pracovní doba těchto osob nesmí přesáhnout polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Stanovená týdenní pracovní doba činí 40 hodin týdně.<sup>26</sup> Ředitel ZŠ může písemně uznat odbornou kvalifikaci výše zmiňovaným osobám tedy jen v případě, pokud jejich úvazek na ZŠ nebude přesahovat 20 hodin týdně (tj. 11 hodin přímé pedagogické činnosti).<sup>27</sup> Posledním požadavkem je, aby výše zmiňované osoby mimo pracovní právní vztah k právnické osobě, která vykonává činnost školy, prováděli umělecké výkony, vytvářeli umělecká díla nebo vykonávali činnost, pro niž splňují odbornou kvalifikaci podle § 10 odst. 1 nebo § 21. Uznání odborné kvalifikace musí mít písemnou formu a týká se pouze dané školy a platí pouze po dobu, po kterou pedagogický pracovník splňuje podmínky stanovené zákonem.<sup>28</sup>

(2) V § 22 se za odst. 4 vkládá nový odst. 5, který zní:

*„Pedagogický pracovník, pro kterého je příslušný cizí jazyk rodným jazykem nebo který jej ovládá na úrovni rodného jazyka, splňuje pro účely tohoto zákona předpoklad odborné kvalifikace pro výuku konverzace v tomto cizím jazyce, získal-li alespoň střední vzdělání s maturitní zkouškou, nebo pro výuku tohoto cizího jazyka, získal-li vysokoškolské vzdělání.“<sup>29</sup>*

Tato výjimka se ustanovila pro osoby, které ve školství působí jako učitelé konverzace v cizím jazyce nebo jako učitelé cizího jazyka. Veškerá studia k získání pedagogické způsobilosti se uskutečňují v českém jazyce, tudíž je pro tyto tzv. rodilé mluvčí obtížné odborné kvalifikace dosáhnout. Přesto jsou pro výuku cizích jazyků nepostradatelní především proto, že tento jazyk ovládají plynně, přirozeně, mají zkušenost s jeho každodenním užíváním. Tyto zkušenosti pak mohou předávat žákům při výuce. Zákon nestanovuje, jakým způsobem má ředitel školy ověřovat u příslušného pedagogického pracovníka, zda daný jazyk ovládá na úrovni rodného jazyka. Záleží tedy na samotném

<sup>26</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Sbírka zákonů, Česká republika. Ročník 2006. Částka 84.

<sup>27</sup> Nařízení vlády č. 273/2009 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků. Sbírka zákonů, Česká republika. Ročník 2009. Částka 83.

<sup>28</sup> Metodický výklad Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy k novele zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, vyhlášené pod č. 197/2014 Sb. [online]. MŠMT, 2015 [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/file/34286\\_1\\_1/](http://www.msmt.cz/file/34286_1_1/)

<sup>29</sup> Novela zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, vyhlášenou pod č. 197/2014 Sb. Sbírka zákonů, Česká republika. Ročník 2014. Částka 197.



řediteli, jaký postup zvolí. Co se týká odborné kvalifikovanosti, zákon stanovuje, že pedagogický pracovník vyučující konverzaci v cizím jazyce musí doložit alespoň střední vzdělání s maturitní zkouškou. Pedagogický pracovník vyučující cizí jazyk dokládá vysokoškolské vzdělání bez ohledu na typ, respektive zaměření. Pedagogický pracovník, který vzdělání získal mimo území ČR, musí doložit doklad o rovnocennosti zahraničního vzdělání podle příslušných českých právních předpisů.<sup>30,31,32</sup>

(3) V § 22 se doplňuje odst. 7, který včetně poznámky pod čarou č. 21 (§ 164 odst. 1 písm. c) Školského zákona) zní:

*„Právnícká osoba vykonávající činnost školy nebo školského zařízení může zajišťovat výchovu a vzdělávání po nezbytnou dobu a v nezbytném rozsahu pedagogickým pracovníkem, který nesplňuje předpoklad odborné kvalifikace, pokud prokazatelně nemůže tyto činnosti zajistit pedagogickým pracovníkem s odbornou kvalifikací. Tím není dotčena odpovědnost ředitele školy nebo školského zařízení za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb podle zvláštního právního předpisu.*

Jedná se o ustanovení zákona, které umožňuje zaměstnávat pedagogické pracovníky bez odborné kvalifikace, aniž by ze strany školy došlo k porušení právních předpisů. Toto ustanovení reaguje na reálnou situaci ve školách. Mohou se vyskytnout případy, kdy se z objektivních důvodů nepodaří zajistit pedagogického pracovníka s příslušnou odbornou kvalifikací. Vždy to ale musí být odůvodněno nemožností získat pedagogického pracovníka s příslušnou odbornou kvalifikací a ředitel školy tuto skutečnost musí prokázat. Nadále platí, že je ředitel odpovědný za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb.<sup>33,34</sup>

---

<sup>30</sup> Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). § 108. Sbírnka zákonů, Česká republika. Ročník 2004. Částka 190.

<sup>31</sup> Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách). § 89. Sbírnka zákonů, Česká republika. Ročník 1998. Částka 39.

<sup>32</sup> Metodický výklad Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy k novele zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, vyhlášené pod č. 197/2014 Sb. [online]. MŠMT, 2015 [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/file/34286\\_1\\_1/](http://www.msmt.cz/file/34286_1_1/)

<sup>33</sup> Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). § 164. Sbírnka zákonů, Česká republika. Ročník 2004. Částka 190.

<sup>34</sup> Metodický výklad Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy k novele zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, vyhlášené pod č. 197/2014 Sb. [online]. MŠMT, 2015 [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/file/34286\\_1\\_1/](http://www.msmt.cz/file/34286_1_1/)

(4) V § 32 se zrušuje písmeno a) a doplňuje se písmeno d), které zní:

*„... pokud ke dni 1. ledna 2015 dosáhla alespoň 55 let věku a pokud vykonávala přímou pedagogickou činnost na příslušném druhu školy nejméně po dobu 20 let.“*

Jedná se o osoby, které ke dni 1. ledna 2015 dosáhly alespoň 55 let věku a vykonávaly přímou pedagogickou činnost na příslušném druhu školy nejméně po dobu 20 let. Novela vychází z předpokladu, že jde o zkušené pedagogické pracovníky, kteří na základě dlouhodobé praxe prokázali schopnost výkonu pedagogické činnosti. Podmínku věku splňují všechny osoby narozené před 1. lednem 1960. Druh školy vymezuje školský zákon.<sup>35</sup> V zákoně se také nestanovuje, že praxe musí být nepřetržitá, jde spíše o prokázání dvacetileté praxe v průběhu celého profesního života učitele. Přesto se stále jedná o pedagogické pracovníky bez odborné kvalifikace, u nichž ředitel školy může přistoupit k výpovědi.<sup>36</sup>

Právní postavení pedagogických pracovníků upravuje v ČR samostatný Zákon o pedagogických pracovnících. Jak už bylo řečeno v této kapitole, Novela zákona o pedagogických pracovnících, která nabyla účinnosti 1. ledna 2015, neumožňuje vykonávat přímou pedagogickou činnost pedagogickým pracovníkům bez odborné kvalifikace. V souvislosti s tímto ustanovením provedlo MŠMT mimořádné šetření k tzv. nekvalifikovaným učitelům.<sup>37</sup> V následující kapitole se budu výsledkům šetření zabývat podrobněji.

---

<sup>35</sup> Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). § 7. Sbírka zákonů, Česká republika. Ročník 2004. Částka 190.

<sup>36</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Sbírka zákonů, Česká republika. Ročník 2006. Částka 84.

<sup>37</sup> Analytická zpráva z mimořádného šetření o nekvalifikovaných pedagogických pracovnících – učitelích [online]. [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: [www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=99425](http://www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=99425)

#### 4 Analytická zpráva z mimořádného šetření o nekvalifikovaných pedagogických pracovnících – učitelích

Mimořádné šetření k tzv. nekvalifikovaným učitelům proběhlo v únoru roku 2014, konkrétně byla oslovena ředitelství škol 17. – 27. února 2014. K 27. únoru 2014 pracovalo v resortu školství 11090 učitelů bez odborné kvalifikace z celkového počtu 145838 učitelů (učitelé, kteří již zahájili studium, kterým odbornou kvalifikaci získají, nejsou započítáni), což představuje 8,2% učitelů. Po přepočtení na plně zaměstnané se jednalo o 8380 učitelů z celkového počtu 130321 učitelů, což představuje 6,4%. V rámci tohoto šetření bylo osloveno 5531 respondentů (ředitelství škol - právnických osob vykonávajících činnost školy), kteří v zahajovacích výkazech ke školnímu roku 2013/2014 vykazovali nekvalifikované učitele. Analytická zpráva byla vytvořena na základě výkazů 95,4% oslovených respondentů. Z výsledků vybírám jen ty výstupy, které se vztahují k učitelům na ZŠ především ve Středočeském kraji v návaznosti na empirickou část bakalářské práce.<sup>38</sup>

U učitelů na 1. stupni ZŠ spadá do kategorie „nekvalifikovaní“ téměř 5,1 tisíc učitelů, což představuje 3,6% všech učitelů v ČR.

- Dotčenou skupinu\* zde tvoří více než 3,5 tisíc učitelů (2,4%). Největší problém byl zaznamenán ve Středočeském kraji (4,9% z celkového počtu učitelů).
- Při zohlednění možných studujících\*\* získáváme rizikové\*\*\* ve výši 2,6 tisíc učitelů (1,8 %). Největší problém byl zaznamenán ve Středočeském kraji (3,6% z celkového počtu učitelů).<sup>39</sup>

U učitelů na 2. stupni ZŠ se to týká více než 4,3 tisíc nekvalifikovaných učitelů, což představuje 2,9% všech učitelů v ČR.

- Dotčenou skupinu zde tvoří více než 2,6 tisíc učitelů (1,8% z celkového počtu učitelů). Největší problém byl zaznamenán v kraji Karlovarském (4,1% z celkového počtu učitelů). Na pomyslném 2. místě se opět objevil Středočeský kraj (3,5%).

---

<sup>38</sup> *Analytická zpráva z mimořádného šetření o nekvalifikovaných pedagogických pracovnících – učitelích* [online]. [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: [www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=99425](http://www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=99425)

\* Dotčená skupina – nekvalifikovaní učitelé, kteří si v okamžiku šetření nedoplňovali odbornou kvalifikaci studiem.

\*\* Možní studující – nekvalifikovaní učitelé, kteří byli ředitelstvím škol vykázáni jako ti, kteří do 1. ledna 2015 zahájí studium potřebné k získání odborné kvalifikace.

\*\*\* Rizikovní – nekvalifikovaní učitelé, kteří byli ředitelstvím škol vykázáni jako ti, kteří do 1. ledna 2015 nezahájí studium potřebné k získání odborné kvalifikace.

<sup>39</sup> *Analytická zpráva z mimořádného šetření o nekvalifikovaných pedagogických pracovnících – učitelích* [online]. [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: [www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=99425](http://www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=99425)

- Při zohlednění možných studujících získáváme rizikové ve výši 1,7 tisíc učitelů (1,2% z celkového počtu učitelů). Největší problém byl zaznamenán v kraji Karlovarském (2,5% z celkového počtu učitelů). Na pomyslném 2. místě se opět objevil Středočeský kraj (2,3%).<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> *Analytická zpráva z mimořádného šetření o nekvalifikovaných pedagogických pracovnících – učitelích* [online]. [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: [www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=99425](http://www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=99425)

## 5 Pregraduální příprava učitelů v ČR

Učitelství je náročná profese, jejíž kvalitní vykonávání vyžaduje mnoho specifických profesních znalostí a dovedností, které se všude ve světě získávají systematickým vysokoškolským vzděláváním. Vzdělávání učitelů je problematika, která ve většině vyspělých zemí poutá pozornost nejen odborníků, ale často i širší veřejnosti. Mnoho výzkumných studií prokázalo, že kvalita učitelů je nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím kvalitu školního vzdělávání a výkony žáků. Zkvalitňování systému jejich přípravy je tedy považováno za klíčový nástroj vzdělávacích reforem a inovací v činnosti škol. Zároveň se téma vzdělávání učitelů stalo všeobecně politickou prioritou, o čemž svědčí i pozornost, která je tomuto problému věnována v mezinárodních dokumentech.<sup>41</sup>

Na přípravě budoucích učitelů se v ČR podílejí VŠ a fakulty různého typu. Nestabilní politická situace v ČR, kdy nová politická garnitura prosazuje vlastní představy často nekonzistentně k představám předchozím vlád, dlouhodobě působí na pregraduální přípravu učitelů na VŠ. Výsledkem je, že si téměř každá škola vytvořila vlastní model pregraduální přípravy učitelů a jednotlivé modely jsou mezi školami jen velmi málo kompatibilní. Situace je tak mnohdy velmi nepřehledná. Nezávislost, kterou VŠ získaly v oblasti studijních plánů, tak vedla k vytvoření různých cest k získání učitelské kvalifikace.<sup>42</sup>

Profesní standard měl vytvořit sjednocující rámec pro velmi diverzifikovaný systém přípravného vzdělávání učitelů v ČR a měl být podmínkou pro získání plné kvalifikace.<sup>43</sup> Navzdory snahám stálé pracovní skupiny Akreditační komise ČR se doposud nepodařilo prosadit jednotný profil absolventa pregraduální přípravy učitelů ZŠ, který by byl závazný pro všechna vysokoškolská pracoviště zabývající se pregraduální přípravou učitelů. VŠ tak produkují absolventy učitelských studií s navzájem odlišnými kompetencemi a výstupy z učení.<sup>44</sup>

---

<sup>41</sup> SPILKOVÁ, Vladimíra. Radka, WILDOVÁ. Kvalita učitele a jeho přípravy v kontextu měnících se požadavků na vzdělávání. In COUFALOVÁ, Jana (ed.). *Hledisko kvality v přípravě učitelů*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, s. 9-20. ISBN 978-80-7043-869-5.

<sup>42</sup> COUFALOVÁ, Jana. Jana, VAŇKOVÁ. Může vysoká škola připravit kvalitního učitele? In COUFALOVÁ, Jana. (ed.). *Hledisko kvality v přípravě učitelů*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, s. 27-32. ISBN 978-80-7043-869-5.

<sup>43</sup> SPILKOVÁ, Vladimíra. Radka, WILDOVÁ. Kvalita učitele a jeho přípravy v kontextu měnících se požadavků na vzdělávání. In COUFALOVÁ, Jana (ed.). *Hledisko kvality v přípravě učitelů*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, s. 9-20. ISBN 978-80-7043-869-5.

<sup>44</sup> COUFALOVÁ, Jana, Jana HRKALOVÁ, Denis MAINZ, Viléma NOVOTNÁ, Eva PASÁČKOVÁ, Karel, Jana ŠAFRÁNKOVÁ, Jiří ŠKODA, Miloslav ŠVEC, et al. *Metodika IPN kvalita: Požadavky na učitelské studijní obory a programy* [online]. Praha: MŠMT, 2014 [cit. 2015-10-17]. Dostupné z: <http://kvalita.reformy-msmt.cz/pozadavky-na-ucitelske-studijni-programy-a-obory>

V ČR existuje zhruba čtyřicet fakult připravujících budoucí učitele v celkem cirka sedmi stech padesáti učitelských studijních oborech. Už samotné množství studijních oborů, poskytujících učitelskou kvalifikaci, svědčí o jejich nejednotnosti a roztržitosti.<sup>45</sup> Jedná se především o proměnu studijních plánů a uspořádání studia, které získává modulární charakter.<sup>46</sup> Vysokoškolské vzdělávání se tak uskutečňuje v bakalářských, magisterských a doktorských studijních programech, případně v nestrukturovaných dlouhých magisterských programech.<sup>47</sup> Trvalým, dosud nedořešeným problémem zůstává otázka praktické uplatnitelnosti absolventů bakalářského stupně studia. Ve většině případů se ve skutečnosti uplatnitelnost v praxi neřeší. Předpokládá se pokračování v magisterském stupni učitelské přípravy, kdy až její absolvování poskytuje učitelskou kvalifikaci podle Zákona o pedagogických pracovnících.<sup>48</sup>

Vzdělávací obsah pregraduální přípravy budoucích učitelů se historicky konstitoval do pěti základních akademických disciplín, na jejichž přesný popis nyní existuje konsenzus napříč fakultami připravujícími budoucí učitele. Jedná se o tyto složky:

- oborová složka,
- předmětově- didaktická složka,
- pedagogicko-psychologická složka,
- obecně kultivující složka,
- pedagogická praxe.

Ačkoliv o zastoupení těchto složek v rámci pregraduální přípravy učitelů nejsou pochybnosti, velmi odlišné názory panují v oblasti zastoupení jednotlivých složek, jejich významu a váhy v učitelské přípravě.<sup>49</sup>

V současné době existuje jediný velmi stručný, rámcový materiál, nazvaný *Koncepce pregraduální přípravy učitelů základních a středních škol*, 2007. Tento dokument vymezuje

---

<sup>45</sup> *Klíčové údaje o učitelích a ředitelích škol v Evropě*. Brussels: European Commission, 2013. ISBN 978-929-2014-575.

<sup>46</sup> DOULÍK, Pavel, Jiří ŠKODA a Natalia ORLOVA. *Analýza vysokoškolské přípravy učitelů cizích jazyků*. Vyd. 1. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně v Ústí nad Labem, 2013, 147 s. ISBN 978-80-7414-654-1.

<sup>47</sup> *Klíčové údaje o učitelích a ředitelích škol v Evropě*. Brussels: European Commission, 2013. ISBN 978-929-2014-575.

<sup>48</sup> DOULÍK, Pavel a Jiří ŠKODA. Příprava učitelů v kontextu kontinuální „optimalizace“. *Pedagogická orientace*. 2014, 24(5): 818-. DOI: 10.5817/PedOr2014-5-818. ISSN 1805-9511. Dostupné také z: <https://journals.muni.cz/pedor/article/view/2437/2004>

<sup>49</sup> DOULÍK, Pavel a Jiří ŠKODA. Příprava učitelů v kontextu kontinuální „optimalizace“. *Pedagogická orientace*. 2014, 24(5): 818-. DOI: 10.5817/PedOr2014-5-818. ISSN 1805-9511. Dostupné také z: <https://journals.muni.cz/pedor/article/view/2437/2004>

pro jednotlivé složky učitelské přípravy procentuální podíl z celkové hodinové dotace a orientační počet kreditů. V dokumentu je konstatováno:

- každá vysoká škola a někdy i každá fakulta v rámci téže VŠ si sama stanovuje rozsah základních složek učitelské přípravy,
- realizace pedagogicko-psychologické složky učitelské přípravy se výrazně liší u téhož studijního programu a oboru mezi fakultami stejného typu,
- výstupní požadavky na studenty učitelství stejného studijního programu či stejného oboru na různých fakultách závisejí převážně na rozhodnutí příslušných kateder,
- absolvent učitelství má nedostatečnou praxi na těch školách, kde má vyučovat,
- absolvent učitelství někdy nemá ani soubornou, tím méně státní zkoušku z pedagogiky a psychologie.<sup>50</sup>

Z těchto skutečností vzešel závěr, že nynější stav je nadále neudržitelný. V současné době lze konstatovat, že ve většině bodech nedošlo k žádnému výraznějšímu zlepšení. Uvedený dokument se stal materiálem spíše deklarativním než respektovaným.<sup>51</sup>

Kulatý stůl Centra školského managementu, s názvem „Jakého učitele absolventa potřebují ředitelé škol?“, proběhl v rámci kampaně „Česko mluví o vzdělávání“. Cílem projektu bylo zjistit, zda jsou studenti učitelství během pregraduální přípravy na VŠ připravováni na reálnou situaci ve školách. Z diskuse vyplynulo, že čerstvý absolvent je připravený na práci se ŠVP, zná „pedagogickou latinu“, avšak neumí pracovat s motivací, dále neví, jak ukáznit třídu a především postrádá dovednost řešení různých interpersonálních situací, s kterými se na škole denně setkává.<sup>52</sup> Naopak teoretická příprava studentů v oblasti předmětové odbornosti a přípravy v oblasti pedagogicko-psychologické je obvykle vyhovující.

V rámci praxe je třeba podpořit řešení modelových situací, rozbor různých způsobů řešení, rozbor výuky, dlouhodobější spolupráci s pedagogy, rozbor zkušeností z praxí na ZŠ v rámci studijní skupiny a řešení situací. Dále se pak zaměřit také na vytváření vlastních postupů, pracovních listů, pomůcek.

---

<sup>50</sup> *Koncepce pregraduální přípravy učitelů základních a středních škol* [online]. MŠMT, 2007 [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/koncepce-pregradualni-pripravy-ucitelu-zakladnich-a-strednich-skol>

<sup>51</sup> DOULÍK, Pavel a Jiří ŠKODA. Příprava učitelů v kontextu kontinuální „optimalizace“. *Pedagogická orientace*. 2014, 24(5): 818-. DOI: 10.5817/PedOr2014-5-818. ISSN 1805-9511. Dostupné také z: <https://journals.muni.cz/pedor/article/view/2437/2004>

<sup>52</sup> TROJANOVÁ, Irena. *Jakého učitele absolventa potřebují ředitelé škol?* [online]. 2013 [cit. 2015-10-17]. Dostupné z: [www.csm-praha.cz/userfiles/./2013\\_03\\_21\\_Kulaty\\_stul\\_clanek.pdf](http://www.csm-praha.cz/userfiles/./2013_03_21_Kulaty_stul_clanek.pdf)

Žádná fakulta není schopna připravit učitele tak, aby byl po celou dobu své profesní kariéry schopen reagovat na měnící se vnější podmínky. Absolvent pregraduálního stupně učitelského studia ještě není skutečným učitelem. Tím se stává teprve po několika letech praxe, kdy na jeho formování působí celá řada činitelů.<sup>53,54</sup>

## 5.1 Pregraduální příprava učitelů v zemích EU

Učitelé hrají v životě mladých lidí zásadní roli. Učí je rozvíjet svůj talent a získávat znalosti a dovednosti potřebné pro jejich další životní cestu. Takřka ve všech evropských zemích je učitelské vzdělávání středem pozornosti. Každá země EU se však liší v požadavcích na vzdělávání budoucích učitelů. V naprosté většině evropských zemí jsou učitelé všech školských stupňů (včetně předškolní výchovy) připravováni na terciární, tedy vysokoškolské úrovni. Učitelské vzdělávání je navíc stále častěji začleňováno do rámce univerzit. Dochází i k prodloužení jeho délky. Oprávněným profesionálem se však učitel nestává pouhým absolvováním jakkoli kvalitní pregraduální přípravy. Z toho důvodu je kladen důraz na propojování tohoto stupně studia s tzv. uváděcím obdobím. Začínající učitel se za pomoci svého zkušeného kolegy (mentora) učí aplikovat své poznatky v praxi a začíná si vytvářet svůj vlastní pedagogický styl.<sup>55</sup>

K tomu, aby učitelé mohli vyučovat na ZŠ je v patnácti zemích EU dostačující bakalářský stupeň kvalifikace budoucích učitelů (ISCED 6). Jedná se o země: Belgie, Bulharsko, Dánsko, Irsko, Řecko, Kypr, Lotyšsko, Litva, Malta, Rumunsko, Spojené království, Černá Hora, bývalá jugoslávská republika Makedonie, Norsko a Turecko. Magisterský stupeň kvalifikace (ISCED 7) je požadován v 17 zemích EU: Česká republika, Německo, Estonsko, Španělsko, Francie, Chorvatsko, Itálie, Lucembursko, Maďarsko, Polsko, Portugalsko, Slovinsko, Slovensko, Finsko, Švédsko, Island a Srbsko.<sup>56</sup>

---

<sup>53</sup> COUFALOVÁ, Jana, Jana HRKALOVÁ, Denis MAINZ, Viléma NOVOTNÁ, Eva PASÁČKOVÁ, Karel, Jana ŠAFRÁNKOVÁ, Jiří ŠKODA, Miloslav ŠVEC, et al. *Metodika IPN kvalita: Požadavky na učitelské studijní obory a programy* [online]. Praha: MŠMT, 2014 [cit. 2015-10-17]. Dostupné z: <http://kvalita.reformy-msmt.cz/pozadavky-na-ucitelske-studijni-programy-a-obory>

<sup>54</sup> COUFALOVÁ, Jana, Jana, VAŇKOVÁ. Může vysoká škola připravit kvalitního učitele? In COUFALOVÁ, Jana. (ed.). *Hledisko kvality v přípravě učitelů*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, s. 27-32. ISBN 978-80-7043-869-5.

<sup>55</sup> VÁŇOVÁ, Miroslava. Trendy ve vzdělávání evropského učitele. *Pedagogika* [online]. Praha: Pedagogický ústav Jana Amose Komenského, AV ČR, 2/1999n. 1.,: 105-106 [cit. 2015-10-17]. ISSN 0031-3815. Dostupné z: <http://pages.pedf.cuni.cz/pedagogika/?p=2459&lang=cs>

<sup>56</sup> *The teaching profession in Europe: practices, perceptions, and policies*. Brussels: Education, Audiovisual, 2015, 134 stran. Education and training. ISBN 978-92-9201-885-6.



## 6 Manažerské procesy

Termín „manažerské procesy“ je velmi obecný a nejde o žádný definovaný pojem. Lze však dovodit, že jde o veškeré procesy ve škole, jejichž podstatou, obsahem či smyslem je řízení nebo vedení. Patří sem prakticky veškeré činnosti manažerů ve škole, od základních procesů daných manažerskými funkcemi až ke specifitějším formám.

Jakákoli organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se jí shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- materiální zdroje,
- finanční zdroje
- informační zdroje potřebné k fungování,
- lidské zdroje.<sup>57</sup>

Lidé jsou ti, kteří uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání. Představují pro organizaci ten nejcennější i nejdražší zdroj, který rozhoduje o její prosperitě a konkurenceschopnosti.<sup>58</sup> Novela zákona o pedagogických pracovnících vymezila, kteří pedagogičtí pracovníci jsou kvalifikovaní a mohou nadále vykonávat přímou pedagogickou činnost ve škole. Definovala tak okruh pedagogických pracovníků, které mohou ředitelé škol zaměstnávat a tím zasáhla do jejich personální práce.

V následující kapitole se budu zabývat jednou ze základních manažerských funkcí, personalistikou. Cílem následující kapitoly je podat dostačující teoretický základ pro praktickou část mé bakalářské práce. Z tohoto hlediska je výčet termínů neúplný a jejich vymezení není jistě vyčerpávající.

### 6.1 Personalistika

Každý úspěšný ředitel školy si je dobře vědom toho, že lidé jsou nejcennějším kapitálem, který škola má. Praxe ukazuje, že škola může být jen tak dobrá, jak dobří jsou lidé, kteří v ní pracují. Školy si tedy konkurují kromě jiného v tom, jak kvalitní učitele do svého

---

<sup>57</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>58</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

pedagogického sboru získají.<sup>59</sup> Zatímco v podnikovém managementu pracují v oblasti personalistiky profesionálové, ve školství je tato funkce plněna profesionálně pouze na úrovni některých institucí a orgánů. Legislativní úpravy však vedly k výraznému zvýšení kompetencí ředitelů a jejich zástupců. Díky tomu mají v současné době základní přehled o struktuře a zaměření funkcí personálního managementu.<sup>60</sup>

Jedna z definic personalistiky uvádí, že personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na všechno, co se týká člověka v pracovním procesu. Jedná se o získávání, formování, fungování, využívání a organizování lidských zdrojů. Dále sem patří propojování činností člověka, výsledky jeho práce, jeho pracovní schopnosti či pracovní chování, vztah k vykonané práci, vztah k organizaci a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce. O podobě své personální práce rozhoduje organizace sama. Do její výhradní kompetence patří, jaké bude postavení personální práce v hierarchii řídicích činností. Organizace si sama určuje, jaký bude mít personální práce rozsah i strukturu, na které oblasti a na které činnosti se zaměří více a na které méně, jaká bude personální politika a strategie organizace, kolik a jaké pracovníky bude zaměstnávat.<sup>61</sup>

Personalistika je spjata s řízením a vedením lidí, konkrétně s péčí o růst učitelského sboru (kvalifikace, rekvalifikace).<sup>62</sup> Zajišťování personalistiky je pravomocí a odpovědností ředitele školy a ostatních vedoucích pracovníků pověřených řízením a vedením podřízených pracovníků. Úkolem personalistiky je zabezpečit škole dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců a s jejich pomocí dosahovat strategických cílů školy.<sup>63</sup>

Základní personální činnosti jako jsou výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání pracovníků jsou náplní práce vedoucích pracovníků ve všech organizacích. V literatuře je možné se setkat s různým počtem a s různým pojetím personálních činností, které musí každodenně zvládat řídicí pracovníci. V následující kapitole, s ohledem na zaměření praktické části bakalářské práce, se vybranými personálními činnostmi budu věnovat podrobněji.

---

<sup>59</sup> SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 328 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-494-9.

<sup>60</sup> BACÍK, František, Jaroslav KALOUS a Jiří SVOBODA. *Kapitoly ze školského managementu*. Praha: Pedagogická fakulta UK, 1998, 377 s. ISBN 80-860-3949-8.

<sup>61</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>62</sup> SOLFRONK, Jan. *Kapitoly ze školského managementu*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2002, 89 s. Studijní texty pro distanční studium. ISBN 80-708-3655-5.

<sup>63</sup> ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-901-2.

### 6.1.1 Personální činnosti

Úkol personalistiky je naplňován prostřednictvím personálních činností, které provádí ředitel školy případně ostatní vedoucí pracovníci tím pověřeni. Umožňují škole zabezpečit dostatek schopných a motivovaných pracovníků a s jejich pomocí dosahovat strategických cílů školy. Jednotlivé personální činnosti jsou vykonávány s ohledem na potřeby organizace a v závislosti na vlivu vnitřních a vnějších podmínek.<sup>64</sup>

#### Vytváření a analýza pracovních míst

Pracovní místo je místo jedince v organizaci. Je nejmenším prvkem organizační struktury a představuje pouze zařazení jedince do organizační struktury. Zároveň mu přiřazuje určitý okruh úkolů a odpovědností přiměřených jeho schopnostem. Vytváření pracovního místa je proces definování konkrétních pracovních úkolů a seskupování do základních organizačních jednotek, pracovních míst. Při definování pracovních úkolů a pracovních míst je třeba zajistit, aby:

- pracovní úkoly efektivně přispívaly k dosažení cílů organizace,
- poskytovaly pracovníkům uspokojení a zároveň je motivovaly,
- neměly negativní vliv na jejich zdraví,
- byly v souladu s kvalifikací a schopnostmi pracovníků,
- byly v souladu se zákony a dalšími předpisy.<sup>65,66</sup>

Před seskupováním jednotlivých pracovních úkolů do pracovních míst, je třeba zodpovědět následující otázky:

- Proč potřebujeme nové pracovní místo?
- Co je obsahem práce?
- Jak se má práce vykonávat?
- Kde se má práce vykonávat?
- Kdy se má práce vykonávat?
- Kdo má práci vykonávat?
- S kým se má práce vykonávat?<sup>67</sup>

---

<sup>64</sup> ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-901-2.

<sup>65</sup> ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-901-2.

<sup>66</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

Odpovědi na tyto otázky determinují charakteristiky organizace, charakteristiky pracovníků a vnější faktory (např. zákony, předpisy, zvyklosti).

Analýza pracovního místa popisuje pracovní místo a tím vytváří představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Jde tedy o inventuru úkolů, odpovědností spojených s pracovním místem a vazeb pracovního místa na pracovní místa jiná. Z toho se pak odvozují požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka. Výstupem analýzy pracovních míst jsou dokumenty označované jako popisy a specifikace pracovních míst. Analýza pracovních míst by měla zobrazovat práci tak, jak skutečně vypadala v okamžiku zjišťování. Úspěšnost analýzy a na ní založeného vytváření či lépe přetváření pracovních míst závisí především na kvalitě informací o pracovních místech. Nejčastějším zdrojem informací bývá držitel pracovního místa. Metod, používaných při zjišťování informací o pracovních místech, existuje poměrně mnoho. Pro představu uvedu:

- pozorování pracovníka při vykonávání práce,
- pohovor osoby, analyzující pracovní místo, s držitelem pracovního místa,
- dotazníková metoda.<sup>68,69</sup>

Flexibilita a připravenost na změny jsou zásadní pro úspěšné fungování jakékoli organizace. Dobře provedená analýza pracovních míst ve škole je východiskem pro další personální činnosti.

## Personální plánování

Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) je součástí strategického plánování organizace. Slouží k realizaci cílů organizace a vychází z personální analýzy. Úkolem personálního plánování je zajišťovat, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly. Plánování je systematicky uskutečňovanou předpovědí budoucích potřeb a rezerv v personální oblasti. Vedoucí

---

<sup>67</sup> ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-901-2.

<sup>68</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>69</sup> ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-901-2.

pracovníci tak stanovují celkovou potřebu pracovníků ve škole, řeší nedostatek pracovníků a plánují jejich personální rozvoj.<sup>70,71</sup>

Aby bylo personální plánování efektivní, je třeba dodržovat následující zásady:

- znát a respektovat strategii organizace,
- znát cyklus plánování činností organizace,
- cyklus personálního plánování by měl být časově sladěn,
- personální plánování by mělo být celoorganizační záležitostí.<sup>72</sup>

Personální plánování lze rozdělit na tyto oblasti:

- plánování potřeby pracovníků,
- plánování pokrytí potřeby pracovníků.

Plánovat potřebu pracovníků znamená plánovat poptávku po pracovnících. Ředitel školy předvídá, kolik a jaké pracovníky bude pravděpodobně potřebovat, aby zajistil požadovanou práci a dosáhl cílů organizace. Plánovat pokrytí potřeby pracovníků znamená prognózovat nabídku pracovníků. Ředitel školy předvídá, kolik a jaké pracovníky bude mít k dispozici.<sup>73</sup>

Personální plánování nelze omezit jen na plánování potřeby pracovníků na základě stanovených cílů organizace. Při plánování je také nutné odhalit zdroje pracovních sil, říci, kde se tyto pracovníci vezmou. Zda potřebu pracovníků uspokojíme z vnitřních či vnějších zdrojů organizace. Odhady celkové potřeby pracovníků se promítají do plánů personálních činností, které ředitel průběžně realizuje a hodnotí tak, aby je mohl včas upravit podle vývoje specifických podmínek a strategických cílů organizace.<sup>74</sup>

## **Získávání pracovníků**

Získávání pracovníků je specifická činnost, jejíž cílem je přilákat dostatečné množství vhodných uchazečů, obsadit tak volná pracovní místa v organizaci a to v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady. Jedná se o klíčovou fázi formování pracovní síly organizace.

---

<sup>70</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>71</sup> ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-901-2.

<sup>72</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>73</sup> ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-901-2.

<sup>74</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

Do určité míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Moderní získávání pracovníků usiluje o získávání lidských zdrojů z vnějšího prostředí, ale v první řadě o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace, tedy z vnitřních zdrojů. V pojetí získávání pracovníků je tedy implicitně obsaženo úsilí o hospodaření s pracovní silou a úsilí o zvýšení produktivity práce. Nejde tedy jen o získání potřebného počtu kvalifikovaných pracovníků, ale také o získání pracovníků pro zájmy a cíle organizace.<sup>75</sup>

Vlastní proces získávání pracovníků se skládá z několika na sebe navazujících kroků:

- posouzení potřeby obsadit volné pracovní místo,
- zpracování popisu a specifikace volného pracovního místa,
- rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů,
- stanovení metod získávání pracovníků,
- určení dokumentů požadovaných od uchazečů,
- formulaci a uveřejnění nabídky zaměstnání,
- předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání.<sup>76,77</sup>

Potřeba obsadit volné pracovní místo vychází jednak z personálních plánů organizace, jednak z momentální, operativní potřeby. Plánovaná potřeba vychází z odhadu současné i perspektivní potřeby pracovníků. Máme možnost tak dlouhodobě plánovat obsazení nového pracovního místa. Neplánovaná potřeba vyplývá z neočekávaného uvolnění pracovního místa (např. úmrtí, náhlá invalidita pracovníka). Popis a specifikace volného pracovního místa je výsledkem analýzy volného pracovního místa, viz předchozí kapitola. V dalším kroku se rozhodujeme, zda při získávání pracovníků se organizace zaměří na vnitřní či vnější zdroje pracovních sil. Volba metod získávání pracovníků závisí na tom, jaké zdroje zvolíme (vnitřní, vnější), jaké jsou požadavky na pracovní místo, jaká je situace na trhu práce, jaké finanční prostředky máme k dispozici, jak rychle potřebujeme pracovní místo obsadit apod. Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání obsahují důležité údaje o způsobilosti vykonávat požadovanou práci a umožňují realizovat předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání. Formulace a uveřejnění nabídky pracovního místa by měla přihlížet k tomu, z jakých zdrojů se pracovníci získávají a jakou metodu při získávání pracovníků volíme.

---

<sup>75</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>76</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>77</sup> ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-901-2.

Smyslem formulace a uveřejnění nabídky pracovního místa je poskytnout potenciálním uchazečům srozumitelnou, přesnou, úplnou a pravdivou informaci o možnosti, požadavcích a podmínkách zaměstnání. Posledním krokem je tzv. předvýběr. Během něho se z celého souboru uchazečů, zpravidla na základě jimi předložených dokumentů, vybírají vhodné uchazeči. Dále se podrobněji zaměřím na zdroje a metody získávání pedagogických pracovníků.<sup>78,79</sup>

Potřebu pedagogických pracovníků organizace uspokojuje z vnitřních i vnějších zdrojů. Mezi vnitřní zdroje pedagogických pracovníků patří:

- pedagogičtí pracovníci uvolnění v důsledku organizačních změn,
- pedagogičtí pracovníci uspořeni v důsledku technického pokroku,
- pedagogičtí pracovníci připraveni vykonávat náročnější či jinou práci.

Výhodou získávání pedagogických pracovníků z vnitřních zdrojů je, že organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče. Zároveň uchazeč lépe zná organizaci. Zároveň je uchazečům umožněn funkční postup, mohou si rozšířit svojí kvalifikaci a zvýší se tak jejich spokojenost a oddanost. Nevýhodou může být určitá ztráta potenciálu schopných a motivovaných lidí zvenku.<sup>80</sup>

Mezi vnější zdroje pedagogických pracovníků patří:

- pedagogičtí pracovníci jiných organizací,
- volné pracovní síly na trhu práce,
- čerství absolventi škol a jiných vzdělávacích institucí,
- důchodci, ženy v domácnosti, studenti apod.

Výhodou získávání pedagogických pracovníků z vnějších zdrojů je mnohem větší a pestřejší paleta schopností a talentů mimo organizaci. Nové pohledy, názory, poznatky a zkušenosti. Většinou je také levnější a snadnější získat kvalifikované pedagogické pracovníky zvenku, než je vychovávat v organizaci. Nevýhodou může být delší adaptace a orientace pracovníků v organizaci. Vynaložení peněz a času na získání vhodných uchazečů.<sup>81</sup>

---

<sup>78</sup> ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-901-2.

<sup>79</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>80</sup> ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-901-2.

<sup>81</sup> ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-901-2.

Metod získávání pracovníků je celá řada a mezi ty nejpoužívanější patří:

- uchazeči se nabízejí sami,
- doporučení současného pracovníka organizace,
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
- vývěsky,
- inzerce ve sdělovacích prostředcích,
- spolupráce s úřady práce.<sup>82</sup>

### **Výběr pracovníků**

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání bude pravděpodobně nejlépe splňovat požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě. Navazuje na získávání pracovníků. Při výběru musíme brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Výběr pracovníků se provádí pomocí zvolených kritérií a metod výběru pracovníků.

Kritéria výběru pracovníků zahrnují nezbytné (např. dosažené vzdělání), žádoucí (např. dosavadní praxe), vítané (např. znalost cizích jazyků) a okrajové požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě. Tato kritéria zaměstnavatel stanovuje jednak podle vlastních potřeb, jednak podle zvláštních právních předpisů.<sup>83,84</sup>

Metoda výběru pracovníků je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání. Mezi nejpoužívanější metody či skupiny metod výběru pracovníků patří:

- dotazník,
- zkoumání životopisu,
- testy pracovní způsobilosti,
- assessment centre,
- výběrový pohovor,
- zkoumání referencí.

---

<sup>82</sup> ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-901-2.

<sup>83</sup> ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-901-2.

<sup>84</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.



Hodnocení životopisu patří mezi základní a univerzální metodu výběru pracovníků použitelnou jak pro předběžný výběr vhodných uchazečů, tak i pro výběr nejvhodnějšího. Je samozřejmé, že posuzovatelé se v životopisu soustřeďují v první řadě na informaci, vypovídající o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče. Životopis může prozradit i mnohé o osobnosti uchazeče. Výběrový pohovor je osobní setkání vhodného uchazeče a zaměstnavatele a je považován za nejvhodnější a klíčovou metodu výběru pracovníků. Má tři hlavní cíle:

- získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči,
- poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní,
- posoudit osobnost uchazeče.

Testy pracovní způsobilosti tvoří paletu testů nejrůznějšího zaměření, validity i spolehlivosti. Jedná se tedy spíše o doplňkový nástroj výběru pracovníků. Zkoumání referencí z předchozích pracovišť je také poměrně často používanou metodou. Reference poskytují osoby, které uchazeče o zaměstnání znají ze zaměstnání (nadřízení, spolupracovníci), ze školy (učitelé, spolužáci) apod.

Při snaze vybrat nejvhodnějšího uchazeče by se měly dodržovat tyto zásady:

- vybírat pracovníka pouze na základě jeho schopností vykonávat úspěšně práci,
- důsledně dodržovat platné zákony,
- metoda a procedury výběru musejí být pro uchazeče přijatelné.

Nejvhodnějšímu uchazeči o zaměstnání je poté předána nabídka zaměstnání. Pokud ji akceptuje, následují formální procedury spojené s přijímáním pracovníka a uzavřením pracovněprávního vztahu.<sup>85,86</sup>

### **Přijímání pracovníků, vznik pracovního poměru a adaptace pracovníků**

Přijímání pracovníků zahrnuje řadu formálních procedur, spojených s uzavřením pracovněprávního vztahu s vybraným uchazečem o zaměstnání. Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy. Pracovní poměr může vzniknout také jmenováním.

---

<sup>85</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>86</sup> ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-901-2.

Pracovní smlouva je dvoustranným pracovním úkonem a vyjadřuje souhlas obou smluvních stran uzavřít pracovní poměr, a to podle podmínek sjednaných v pracovní smlouvě. Podle § 34 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce<sup>87</sup> musí pracovní smlouva obsahovat tyto náležitosti:

- druh práce,
- místo nebo místa výkonu práce,
- den nástupu do práce.

Zaměstnavatel by měl také nového pracovníka seznámit s právy a povinnostmi, které pro něj z pracovní smlouvy plynou. V okamžiku, kdy se dohodne obsah pracovní smlouvy, může být pracovní smlouva uzavřena pouze v písemné formě.

Adaptace pracovníků je v podstatě program aktivit, které mají usnadnit a urychlit seznamování se nových pracovníků s jejich pracovními úkoly, pracovními podmínkami, s pracovním a sociálním prostředím. Adaptace probíhá jak formálním způsobem (adaptační program) tak i neformálním. Neformální adaptace probíhá spontánně pod vlivem sociálního okolí. Smyslem adaptace je, aby se pracovník co nejrychleji zařadil do pracovního kolektivu, adaptoval se na styl práce, osvojil si specifické znalosti a dovednosti a ztotožnil se s cíli organizace.<sup>88,89</sup>

### **Skončení pracovního poměru**

Propuštění pracovníka je takové ukončení pracovního poměru, které je iniciované organizací z příčin, které mohou vzniknout jednak na straně organizace samé, jednak na straně pracovníka. Pracovník je v pracovněprávních vztazích považován za slabší smluvní stranu. Právní úprava tak plní i svoji socializační funkci, když zamezuje zaměstnavateli bezdůvodně a jednostranně rozvázat pracovní poměr s pracovníkem. Zaměstnavatel může v souladu s platnou právní úpravou jednostranně rozvázat pracovní poměr jen tehdy, bude-li naplněn některý ze zákonem stanovených důvodů. Podle § 48 zákoníku práce může být pracovní poměr rozvázán následujícími způsoby:

---

<sup>87</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Sbírka zákonů, Česká republika. Ročník 2006. Částka 84.

<sup>88</sup> ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-901-2.

<sup>89</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

➤ Právní úkony smluvních stran:

- dohodou,
- výpovědí,
- okamžitým zrušením,
- zrušením ve zkušební lhůtě.

➤ Právní události:

- uplynutím sjednané doby,
- smrtí zaměstnance,
- uplynutím doby, která byla stanovená v povolení k zaměstnání / povolení k dlouhodobému pobytu.

➤ Úřední rozhodnutí:

- rozhodnutí o zrušení povolení k pobytu,
- trest vyhoštění z území ČR.

Nezahájil-li učitel nejpozději do konce roku 2014 studium ke zvýšení své kvalifikace v souladu s Novelou zákona o pedagogických pracovnících, zaměstnavatel byl oprávněn rozvázat s ním pracovní poměr výpovědí dle § 52 písm. f) zákoníku práce.<sup>90</sup> Podle tohoto ustanovení je možné dát zaměstnanci výpověď tehdy, nesplňuje-li zaměstnanec předpoklady stanovené právními předpisy pro výkon sjednané práce nebo nesplňuje-li bez zavinění zaměstnavatele požadavky pro řádný výkon této práce.<sup>91,92</sup>

## **Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

Požadavky na schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) člověka v moderní společnosti se neustále mění. Člověk musí své schopnosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdelávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem.

Zaměstnavatel vzdělává pracovníky k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu v současnosti i v budoucnosti a tím připravuje pracovníky na změny

---

<sup>90</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Sbírka zákonů, Česká republika. Ročník 2006. Částka 84.

<sup>91</sup> ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-901-2.

<sup>92</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

podmínek a požadavků pracovních míst. V systému formování pracovních schopností člověka se rozlišují tři oblasti:

- oblast všeobecného vzdělání,
- oblast odborného vzdělávání
- oblast rozvoje.

Všeobecné vzdělání zajišťuje stát. Odborné vzdělání zajišťuje jak stát, tak zaměstnavatel. Stát zabezpečuje základní přípravu na povolání a zaměstnavatel zajišťuje:

- zaškolení (adaptaci, orientaci),
- doškolování (prohlubování kvalifikace)
- přeškolení (rekvalifikace).

Rozvoj (rozšiřování kvalifikace) zabezpečuje zaměstnavatel ve spolupráci se vzdělávacími institucemi.

V § 227 zákoníku práce<sup>93</sup> jsou uvedeny formy odborného rozvoje pracovníků, z nichž vybírám formu zvyšování kvalifikace. Jedná se o změnu hodnoty kvalifikace, též o získání či rozšíření kvalifikace. Zvyšováním kvalifikace je studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání. Zaměstnavatel rozhoduje, zda je zvyšování kvalifikace u jeho pracovníků v souladu s jeho potřebami a zda jim vytvoří vhodné podmínky. Zvyšování kvalifikace však nelze svému pracovníkovi nařídít, protože nepatří k jeho povinnostem. Podrobněji je téma zvyšování kvalifikace pedagogických pracovníků popsáno v kapitole Školská legislativa.<sup>94,95</sup>

## Pracovní vztahy

Při jakémkoliv kontaktu jednoho člověka s jiným se vytvářejí vztahy. Pracovní vztahy v organizaci mají svou formální a neformální stránku. U vztahů mezi spolupracovníky převažují neformální vztahy, u vztahů z nadřízenými pracovníky převažují formální vztahy. Význam pracovních vztahů pro personální práci v organizaci je mimořádný. Kvalita pracovních vztahů významně ovlivňuje dosahování cílů organizace. Harmonické pracovní vztahy vytvářejí produktivní klima, které má vliv na výkon. Pracovní vztahy v organizaci

---

<sup>93</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Sbírká zákonů, Česká republika. Ročník 2006. Částka 84.

<sup>94</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>95</sup> ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-901-2.

ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy determinují jejich efektivnost. Zdravé pracovní vztahy výrazně přispívají k úspěchu celé organizace a tak by mělo být jejich zájmem pracovní vztahy neustále zlepšovat.<sup>96</sup>

---

<sup>96</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

## II. Empirická část

### 7 Úvod do problematiky

Na teoretickou část navazuje část výzkumná. Úlohou výzkumné části je naplnit stanovené cíle bakalářské práce s využitím odpovídajících metod založených na kvantitativních výzkumných metodách. V této části využívám teoretických poznatků získaných studiem odborné literatury. Popisuji zde cíl výzkumu, výběr výzkumných metod, základní a výběrový soubor, organizaci výzkumu a postup při vyhodnocování zjištěných výsledků výzkumného šetření. Následující kapitola se zabývá výsledky kvantitativního výzkumného šetření. V poslední části bakalářské práce se budu věnovat diskuzi a závěru, tedy celkovému shrnutí výsledků empirické části bakalářské práce.

V empirické části budu používat namísto spojení „kvalifikovanost pedagogických pracovníků“ výraz „Novela“, přičemž se jedná o novelu zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů vyhlášenou pod č. 197/2014 Sb., která nabyla účinnosti dnem 1. ledna 2015.

#### 7.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumného šetření je zjistit, jaký vliv má kvalifikovanost pedagogických pracovníků na personální činnosti na základních školách ve Středočeském kraji. Na základě stanoveného cíle výzkumu a teoretických poznatků vztahujících se k dané problematice byla zformulována následující tvrzení:

- Většina základních škol měnila personální plány.
- Většina základních škol plánovala potřebu kvalifikovaných pedagogických pracovníků.
- Většina základních škol získávala kvalifikované pedagogické pracovníky z vnitřních i vnějších zdrojů organizace.
- Většina základních škol využila i nové metody získávání kvalifikovaných pedagogických pracovníků.
- Většina základních škol využila i nové metody výběru kvalifikovaných pedagogických pracovníků.

- Většina ředitelů základních škol skončila pracovní poměr s některými nekvalifikovanými pedagogickými pracovníky.
- Při utváření nových vztahů na pracovišti došlo ke zlepšení celkové úrovně vztahů na pracovišti.

Procentuální vyjádření pojmu většina je pro účely bakalářské práce stanoveno nad 51%.

## 7.2 Výzkumné metody

Vzhledem k velikosti vzorku respondentů a ke stanovenému cíli bakalářské práce byly zvoleny kvantitativní metody výzkumného šetření. Při výzkumném šetření jsem využila metodu dotazníku a rozhovoru, jelikož patří k velmi často využívaným metodám při získávání důležitých dat v pedagogickém výzkumu. Kombinace těchto metod umožnila porovnat získaná data z obou šetření. Zvolila jsem prostředí Středočeského kraje, který vyšel při mimořádném šetření k tzv. nekvalifikovaným učitelům, jako kraj nejvíce problémový, co se týká nekvalifikovaných pedagogických pracovníků na ZŠ.

Dotazníkové šetření je způsob, kdy na písemně klademe otázky, získáváme písemné odpovědi. Jedná se tak o soustavu předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny a dotazovaná osoba (respondent) na ně odpovídá písemně.<sup>97</sup> Pomocí dotazníku jsem tak mohla získat určité informace od respondentů, s nimiž není možný osobní kontakt. Jedná se také o metodu, díky níž jsem dokázala postihnout velký počet respondentů při relativně malých nákladech. Můj vzorek čítal dohromady 590 ředitelů ZŠ, a proto jsem tuto výhodu uvítala. Předností této metody je také možnost získané údaje kvantifikovat či data zpracovávat pomocí počítačových programů. Zkonstruovala jsem strukturovaný dotazník, pro který jsou charakteristické uzavřené otázky a rozeslala jsem jej pomocí elektronické pošty. Dotazník obsahoval devět otázek.

Jako druhou kvantitativní metodu sběru dat jsem použila polostrukturovaný rozhovor. Vytvořila jsem soubor otázek, které jsem s vybraným respondentem při rozhovoru probírala. Respondenta jsem nechala volně hovořit. Rozhovor s respondentem jsem zaznamenala na digitální záznamník a potom doslovně přepsala. Před zahájením rozhovoru byl respondent seznámen s cíli výzkumného šetření. Zároveň byl respondent ujištěn, že poskytnuté informace nebudou zneužity a získaná data budou použita pouze do výzkumné části bakalářské práce.

---

<sup>97</sup> CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 265 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1369-4.

### 7.3 Základní a výběrový soubor

Pojmem základní soubor rozumíme skupinu všech prvků (např. osoby), u kterých zkoumáme různé jevy. Výběrovým vzorkem rozumíme určitou část prvků vybranou ze základního souboru, která základní soubor reprezentuje.<sup>98</sup> Pro účely bakalářské práce jsou základním souborem ředitelé ZŠ v celé ČR. Tento soubor se mi však zdál natolik rozsáhlý a zároveň by bylo časově velice náročné takové šetření provést, že jsem se rozhodla zvolit výběrový vzorek. Výběrovým souborem jsou ředitelé ZŠ ve Středočeském kraji.

Pro metodu rozhovoru byl vybrán ředitel ZŠ ve Středočeském kraji. Jedná se o respondenta, který má manažerské vzdělání a v problematice kvalifikovaných pedagogických pracovníků se velice dobře orientuje.

### 7.4 Organizace výzkumného šetření

Vlastnímu výzkumu předcházela teoretická příprava v podobě nastudování dané problematiky uvedené v teoretické části. Tato příprava rovněž zahrnovala i shromáždění a prostudování dostupných informací o problematice provedení vlastního výzkumu.

Použila jsem nejfrekventovanější metodu zjišťování údajů a to dotazníkové šetření a metodu rozhovoru. Vlastní dotazník byl vytvořen prostřednictvím online aplikace v jazyce PHP5, kdy zadaná data byla z formuláře pomocí metody POST ukládána do databáze MySQL v5. Po skončení sběru dat byla data v databázi zkontrolována na přítomnost duplicitně odeslaných formulářů (probíhalo na základě detekce IP adresy PC, na němž byl formulář vyplňován, a časového razítka odeslání formuláře) a veškerá data byla vyexportována do MS Excelu pro další zpracování.

Součástí dotazníku byl průvodní dopis, který blíže specifikoval charakter dotazníkového šetření. Odkaz na on-line dotazník byl uveden v průvodním dopise.

Za účelem co největší srozumitelnosti otázek v dotazníku byl proveden předvýzkum, který proběhl na ZŠ na Mělníku. Výsledkem byly dílčí úpravy ve formulacích otázek ve výsledném dotazníkovém šetření. Tento předvýzkum probíhal v období od května do června roku 2015. Všichni oslovení ředitelé dotazník vyplnili a zároveň poskytli zpětnou vazbu, která umožnila odhalit některé chyby či nejasnosti.

---

<sup>98</sup> CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 265 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1369-4.



Otázky v dotazníku byly sestaveny na základě prostudované odborné literatury. Cílem bylo formulovat jednoduché a jasné otázky tak, aby byly získány věrohodné a jasné odpovědi. Pro účely dotazníkového šetření nebylo rozlišováno, zda je oslovený respondent muž či žena, neboť to pro výsledky šetření není významné. Celkem bylo s přihlédnutím k výsledkům předvýzkumu zformulováno devět otázek. Vlastní šetření bylo provedeno v měsíci září 2015, kdy bylo osloveno 590 ředitelů ZŠ ve Středočeském kraji.

Oslovení ředitelé ZŠ byli obesláni elektronickou poštou, kdy zpráva obsahovala odkaz na online formulář. Kontaktní emailové adresy jednotlivých respondentů byly získány z databáze ZŠ zveřejněné na webovém portálu Krajského úřadu Středočeského kraje. Po skončení šetření bylo nasbíráno celkem 186 vyplněných formulářů, což představuje 31,5% reagujících ředitelů ZŠ ve Středočeském kraji. Všechna uvedená data jsou z důvodu etiky výzkumu anonymní, a tudíž z nich nelze určit konkrétní ZŠ. Rozhovor byl proveden 17. září 2015. Plné znění dotazníku, zasílané ředitelům ZŠ ve Středočeském kraji, a otázek rozhovoru je uvedeno v příloze.

## **7.5 Postup vyhodnocení zjištěných výsledků výzkumného šetření**

Výsledky zjištěné v dotazníkovém šetření byly analyzovány ve stejném pořadí, v jakém byly uvedeny otázky v samotném dotazníku. Statistické zpracování bylo založeno na vyhodnocení procentuální (relativní) a absolutní četnosti získaných dat. Tyto údaje byly zpracovány do přehledných tabulek a grafů. Data získaná při rozhovoru byla doslovně přepsána, analyzována a v diskuzi porovnána s daty dotazníkového šetření.

## 8 Kvantitativní výzkum

### 8.1 Výsledky kvantitativního výzkumu

#### Otázka č. 1:

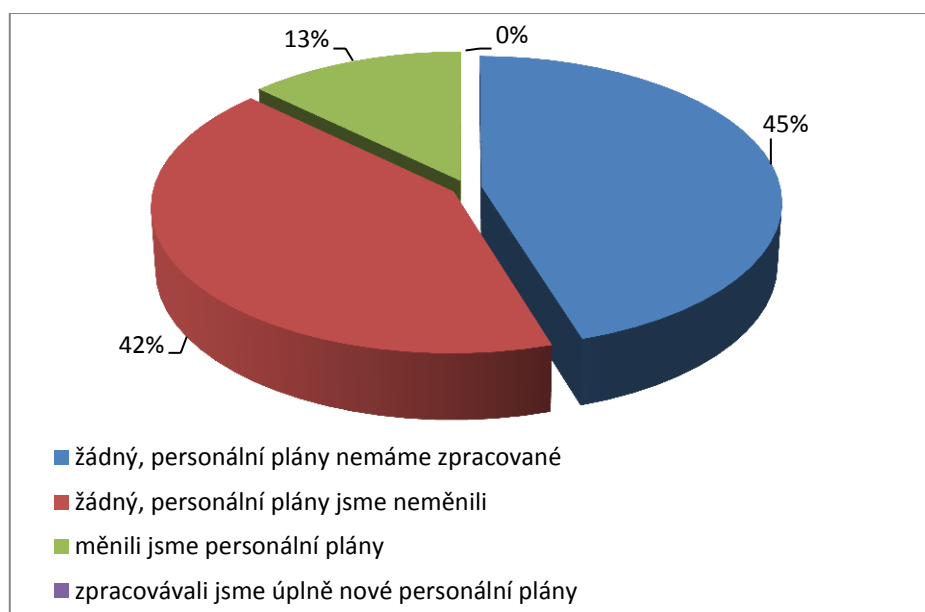
#### Jaký vliv měla Novela na: zpracovávání personálních plánů?

Záměrem této otázky bylo zjistit, jaký vliv měla Novela na personální plány na ZŠ, které jsou důležité při stanovení strategického cíle školy.

Tab. 1

Jaký vliv měla Novela na: zpracovávání personálních plánů?	Počet odpovědí	Podíl v %
žádný, personální plány nemáme zpracované	84	45
žádný, personální plány jsme neměnili	78	42
měnili jsme personální plány	24	13
zpracovávali jsme úplně nové personální plány	0	0

Graf 1



Celkem 45% respondentů vybralo položku žádný, personální plány nemáme zpracované. Tento faktor uvedlo 84 ředitelů ZŠ. Druhou nejčastější odpovědí bylo žádný, personální plány

jsme neměnili. Tento faktor označilo celkem 78 ředitelů ZŠ, což tvoří 42%. Položku měnili jsme personální plány, vybralo 24 respondentů (13%) a nikdo z respondentů nevybral položku zpracovávali jsme úplně nové personální plány.

**Informant:**

V souvislosti s Novelou jsme měnili stávající personální plány tak, abychom splnili požadavky na odbornou kvalifikaci našich pedagogických pracovníků.

## Otázka č. 2:

### Jaký vliv měla Novela na: plánování potřeby kvalifikovaných pedagogických pracovníků?

Cílem této otázky bylo zjistit, jaký vliv měla Novela na plánování poptávky po kvalifikovaných pedagogických pracovnících. Jaký vliv měla na proces předvídání kolik a jaké kvalifikované pedagogické pracovníky bude škola potřebovat, aby mohla dosáhnout strategických cílů v oblasti vzdělávání a výchovy žáků.

Tab. 2

Jaký vliv měla Novela na: plánování potřeby kvalifikovaných pedagogických pracovníků?	Počet odpovědí	Podíl v %
žádný, nepotřebovali jsme kvalifikované pedagogické pracovníky	90	48
plánovali jsme potřebu kvalifikovaných pedagogických pracovníků	96	52

Graf 2



Celkem 52% respondentů označilo položku plánovali jsme potřebu kvalifikovaných pedagogických pracovníků. Tento faktor uvedlo 96 ředitelů ZŠ. Druhou možnou položku označilo 48% respondentů, což představuje 90 ředitelů ZŠ.

**Informant:**

V souvislosti s Novelou jsme byli nuceni plánovat potřebu kvalifikovaných pedagogických pracovníků. Hledali jsme náhradu za jednoho nekvalifikovaného učitele, se kterým byl skončen pracovní poměr.

### Otázka č. 3

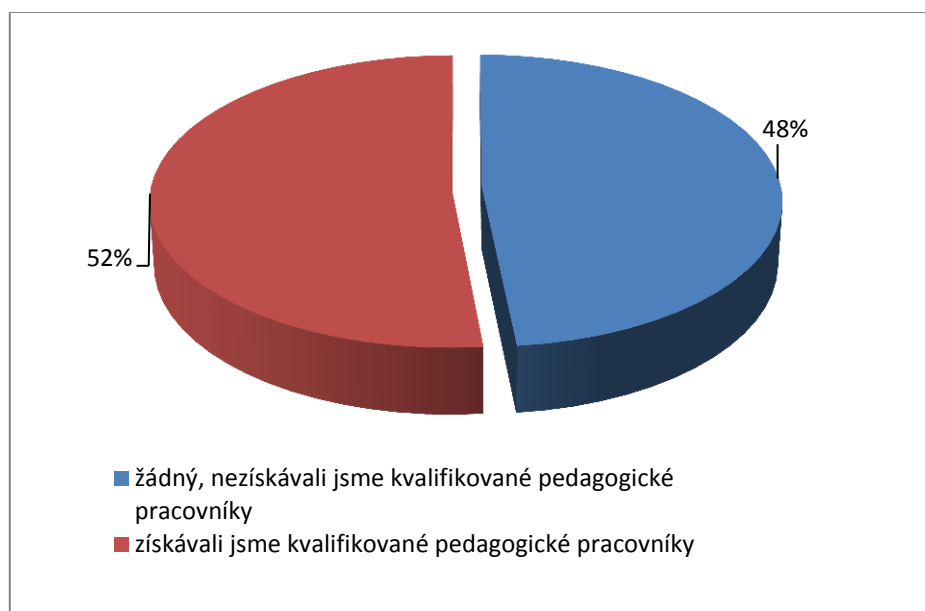
#### Jaký vliv měla Novela na: získávání (oslovení a přilákání potenciálních pracovníků) kvalifikovaných pedagogických pracovníků?

Účelem této otázky bylo zjistit, zda měla Novela vliv na oslovení a přilákání dostatečného počtu vhodných uchazečů o zaměstnání, tedy na získávání kvalifikovaných pedagogických pracovníků.

Tab. 3

Jaký vliv měla Novela na: získávání (oslovení a přilákání potenciálních pracovníků) kvalifikovaných pedagogických pracovníků?	Počet odpovědí	Podíl v %
žádný, nezískávali jsme kvalifikované pedagogické pracovníky	90	48
získávali jsme kvalifikované pedagogické pracovníky	96	52

Graf 3



Z celkového počtu respondentů označilo položku žádný, nezískávali jsme kvalifikované pedagogické pracovníky 90 ředitelů ZŠ, což tvoří 48%. Většina respondentů zvolila druhou položku získávali jsme kvalifikované pedagogické pracovníky. Jednalo se o 96 respondentů (52%).

**Informant:**

V souvislosti s Novelou jsme vyvinuli aktivní snahu získat na konkrétní pozici v naší ZŠ kvalifikovaného pedagogického pracovníka. Jednalo se o pozici učitele tělesné výchovy a zeměpisu.

#### Otázka č. 4

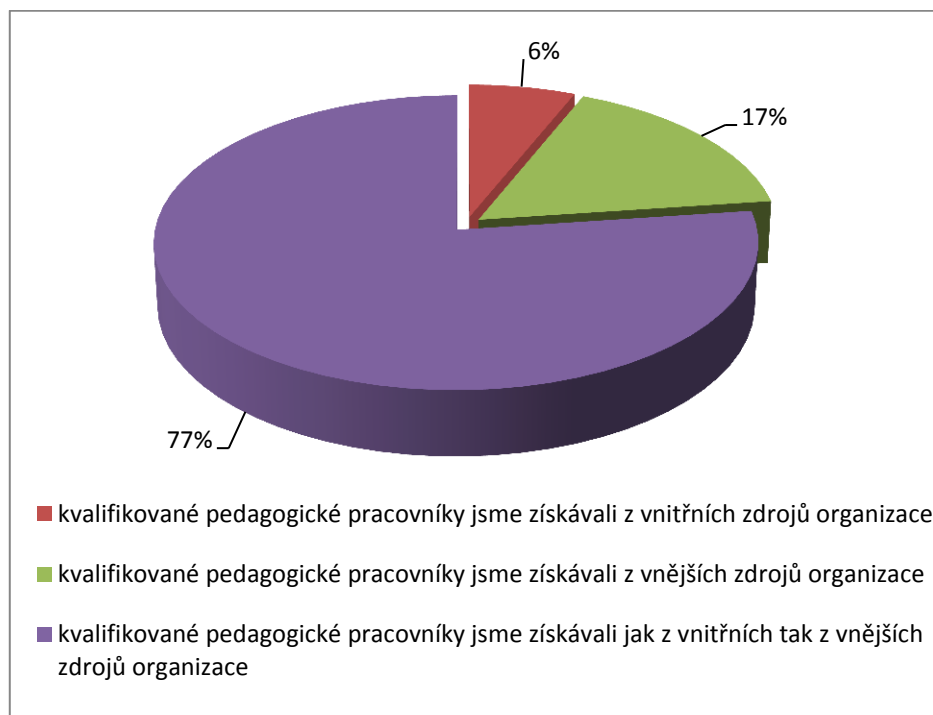
#### Jaký vliv měla Novela na: zdroje získávání kvalifikovaných pedagogických pracovníků?

Záměrem této otázky bylo zjistit, jaký vliv měla Novela na zdroje pracovních sil, které lze rozdělit do dvou kategorií, vnitřní zdroje a vnější zdroje organizace.

Tab. 4

Jaký vliv měla Novela na: zdroje získávání kvalifikovaných pedagogických pracovníků?	Počet odpovědí	Podíl v %
žádný, nezískávali jsme kvalifikované pedagogické pracovníky	90	
kvalifikované pedagogické pracovníky jsme získávali z vnitřních zdrojů organizace	6	6
kvalifikované pedagogické pracovníky jsme získávali z vnějších zdrojů organizace	16	17
kvalifikované pedagogické pracovníky jsme získávali jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů organizace	74	77

Graf 4





Celkem 90 respondentů vybralo položku žádný, nezískávali jsme kvalifikované pedagogické pracovníky. Jedná se o respondenty, kteří mají ve svém pedagogickém sboru kvalifikované pedagogické pracovníky. Z toho důvodu na ně Novela nemohla mít vliv. Do dalšího statistického zpracování proto nebudou zahrnuti.

Nejvíce respondentů označilo položku kvalifikované pedagogické pracovníky jsme získávali jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů organizace. Jednalo se o 74 respondentů, tedy 77%. Položku kvalifikované pedagogické pracovníky jsme získávali z vnějších zdrojů organizace uvedlo 16 respondentů. Tento počet tvoří 17%. Respondentů, kteří zvolili položku kvalifikované pedagogické pracovníky jsme získávali z vnitřních zdrojů organizace, bylo pouze 6%.

### **Informant:**

Volná pracovní místa jsme obsazovali z vlastních zdrojů i z vnějších zdrojů. Jednu třídu jsme sloučili a jedné paní učitelce jsme navýšili úvazek. Při získávání kvalifikovaných pedagogických pracovníků z vnějších zdrojů jsme využili možnost oslovení uchazečů, kteří již poslali vedení školy své životopisy a motivační dopisy s vyjádřením svého zájmu na dané škole pracovat. Dále jsme využili i možnost doporučení zaměstnancem školy. Touto cestou se nám podařilo získat kvalifikovaného pedagogického pracovníka.

## Otázka č. 5

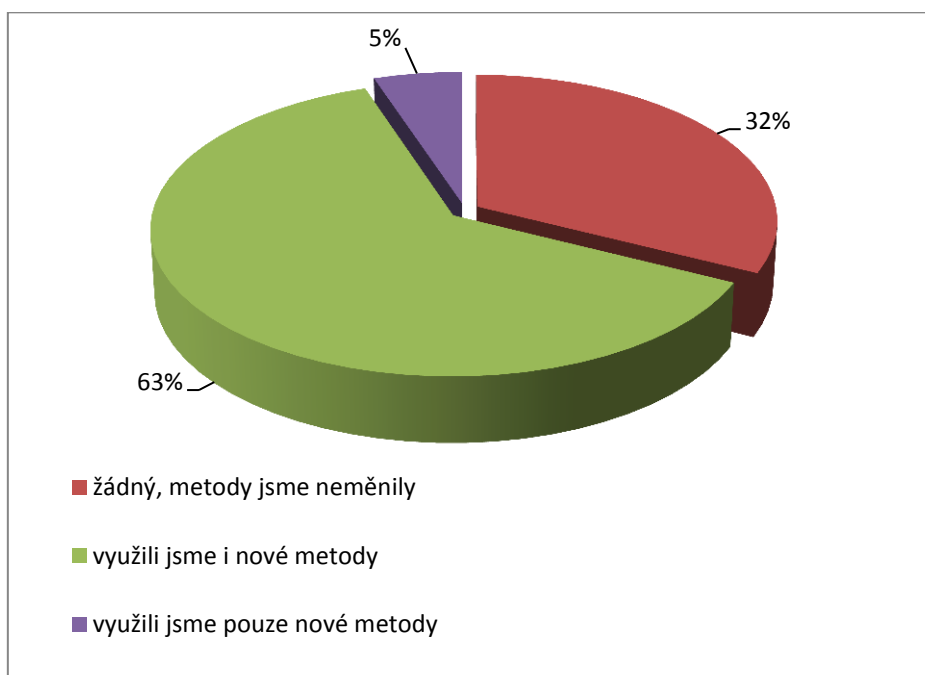
### Jaký vliv měla Novela na: metody získávání kvalifikovaných pedagogických pracovníků?

Záměrem této otázky bylo zjistit, jaký vliv měla Novela na specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci, tedy na metody získávání kvalifikovaných pedagogických pracovníků.

Tab. 5

Jaký vliv měla Novela na: metody získávání kvalifikovaných pedagogických pracovníků?	Počet odpovědí	Podíl v %
žádný, nezískávali jsme kvalifikované pedagogické pracovníky	90	
žádný, metody jsme neměnili	31	32
využili jsme i nové metody	60	63
využili jsme pouze nové metody	5	5

Graf 5



Celkem 90 respondentů vybralo položku žádný, nezískávali jsme kvalifikované pedagogické pracovníky. Jedná se o respondenty, kteří mají ve svém pedagogickém sboru

kvalifikované pedagogické pracovníky. Z toho důvodu na ně Novela nemohla mít vliv. Do dalšího statistického zpracování proto nebudou zahrnuti.

Nejčastější odpovědí bylo využili jsme i jinou metodu. Tuto položku vyznačilo celkem 60 respondentů, což tvoří 63 %. Položku žádný, metody jsme neměnili zvolilo 31 respondentů (32%). Poslední nabízenou položku využili jsme pouze nové metody zvolilo pouze 5 respondentů, což tvoří 5%.

### **Informant**

Na naší ZŠ používáme kombinaci několika metod získávání kvalifikovaných pedagogických pracovníků a v souvislosti s Novelou jsme na tom nic neměnili. Především využíváme přímé oslovení uchazečů, kteří nám již poslali své životopisy a motivační dopisy s vyjádřením svého zájmu na naší škole pracovat. Dále se nám osvědčila metoda doporučení zaměstnancem školy a doporučení vedením jiné školy, která má nadbytek zaměstnanců.

## Otázka č. 6

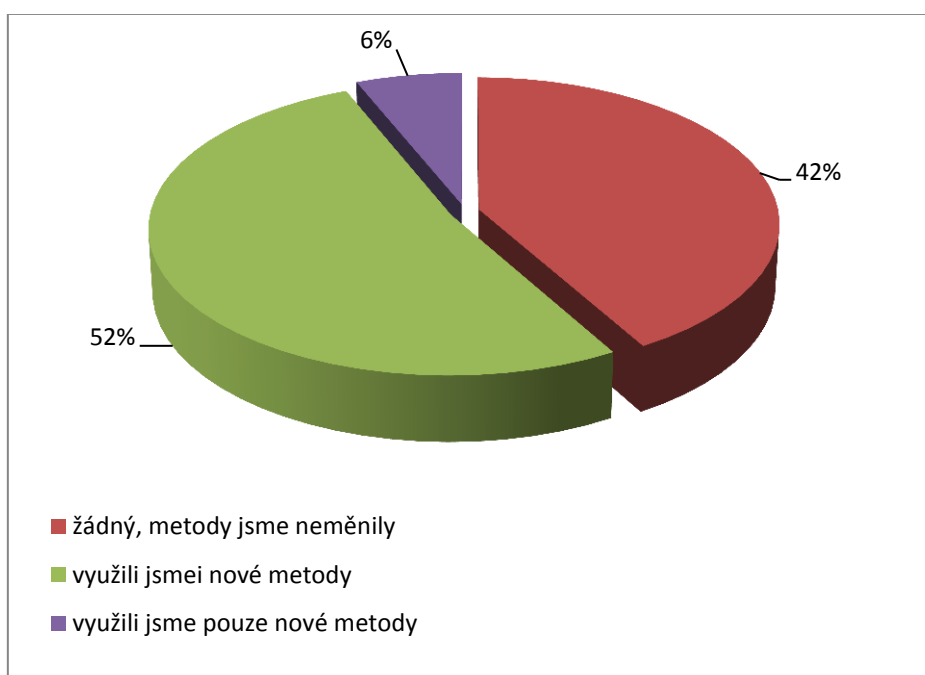
### Jaký vliv měla Novela na: metody výběru nejvhodnějších kvalifikovaných pedagogických pracovníků z uchazečů o zaměstnání?

Cílem této otázky bylo zjistit, jaký vliv měla Novela na specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci, tedy na metody výběru kvalifikovaných pedagogických pracovníků.

Tab. 6

Jaký vliv měla Novela na: metody výběru nejvhodnějších kvalifikovaných pedagogických pracovníků z uchazečů o zaměstnání?	Počet odpovědí	Podíl v %
žádný, nevybírali jsme kvalifikované pedagogické pracovníky	90	
žádný, metody jsme neměnili	40	42
využili jsme i nové metody	50	52
využili jsme pouze nové metody	6	6

Graf 6



Celkem 90 respondentů vybralo položku žádný, nevybírali jsme kvalifikované pedagogické pracovníky. Jedná se o respondenty, kteří mají ve svém pedagogickém sboru kvalifikované pedagogické pracovníky. Z toho důvodu na ně Novela nemohla mít vliv. Do dalšího statistického zpracování proto nebudou zahrnuti.

Nejvíce označovanou položkou byla využili jsme i jinou metodu. Tuto odpověď označilo 50 respondentů, tedy 52%. V pořadí druhou nejčastější odpovědí bylo žádný, metody jsme neměnili (42%). Celkem 6 respondentů označilo položku využili jsme pouze nové metody. Tento počet tvoří 6%.

### **Informant:**

Metody výběru nejvhodnějšího uchazeče jsme na naší ZŠ neměnili. Novela na náš ustálený postup neměla žádný vliv. Nejprve začínáme zkoumat dotazníky, životopisy a motivační dopisy zájemců o práci na volné pracovní místo. Dalším krokem je posuzování uchazečů nejen podle nastavených požadavků, ale ověřujeme si reference i z předchozího zaměstnání uchazeče. Uchazeči, kteří splňují námi nastavená kritéria pro obsazení volného pracovního místa, jsou zváni k výběrovému pohovoru.

### Otázka č. 7

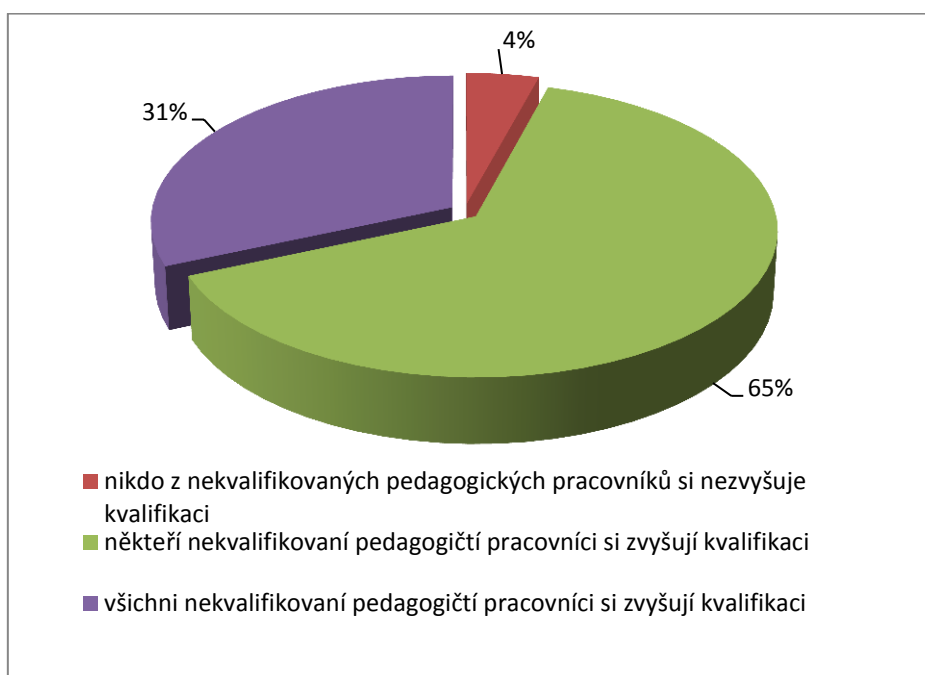
#### Jaký vliv měla Novela na: zvyšování (získávání) kvalifikace u nekvalifikovaných pedagogických pracovníků?

Záměrem této otázky bylo zjistit, jaký vliv měla Novela na získávání kvalifikace u nekvalifikovaných pedagogických pracovníků pro příslušnou práci, kterou nemají.

Tab. 7

Jaký vliv měla Novela na: zvyšování (získávání) kvalifikace u nekvalifikovaných pedagogických pracovníků?	Počet odpovědí	Podíl v %
žádný, neměli jsme nekvalifikované pedagogické pracovníky	46	
nikdo z nekvalifikovaných pedagogických pracovníků si nezvyšuje kvalifikaci	6	4
někteří nekvalifikovaní pedagogičtí pracovníci si zvyšují kvalifikaci	90	65
všichni nekvalifikovaní pedagogičtí pracovníci si zvyšují kvalifikaci	44	31

Graf 7



Celkem 46 respondentů vybralo položku žádný, neměli jsme nekvalifikované pedagogické pracovníky. Jedná se o respondenty, kteří mají ve svém pedagogickém sboru kvalifikované pedagogické pracovníky. Z toho důvodu na ně Novela nemohla mít vliv. Do dalšího statistického zpracování proto nebudou zahrnuti.

Nejvíce respondentů označilo položku někteří nekvalifikovaní pedagogičtí pracovníci si zvyšují kvalifikaci. Z celkového počtu tuto odpověď označilo 90 dotázaných, což tvoří 65%. Celkem 31% ředitelů ZŠ označilo odpověď všichni nekvalifikovaní pedagogičtí pracovníci si zvyšují kvalifikaci. Šest (4%) ředitelů zvolilo položku nikdo z nekvalifikovaných pedagogických pracovníků si nezvyšuje kvalifikaci.

### **Informant**

V současné době si zvyšují kvalifikaci celkem tři učitelé. S předstihem jsme se zaměřili na získávání a prohlubování jejich kvalifikace tak, aby i nadále mohli učit na naší škole. Ze strany vedení školy mají plnou podporu a snažíme se jim vycházet maximálně vstříc. Jeden učitel se rozhodl, že si zvyšovat kvalifikaci studiem na VŠ nebude a tak jsme se dohodli na ukončení pracovního poměru.

## Otázka č. 8

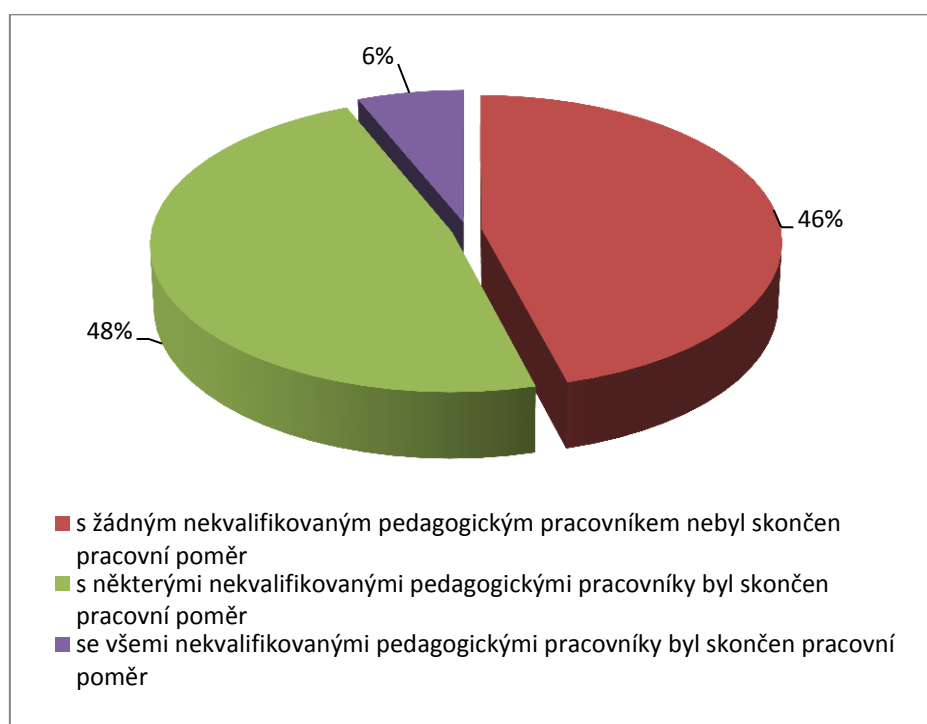
### Jaký vliv měla Novela na: skončení pracovního poměru u nekvalifikovaných pedagogických pracovníků?

Účelem této otázky bylo zjistit, jaký vliv měla Novela na zánik pracovněprávního vztahu u nekvalifikovaných pedagogických pracovníků.

**Tab. 8**

Jaký vliv měla Novela na: skončení pracovního poměru u nekvalifikovaných pedagogických pracovníků?	Počet odpovědí	Podíl v %
žádný, neměli jsme nekvalifikované pedagogické pracovníky	90	
s žádným nekvalifikovaným pedagogickým pracovníkem nebyl skončen pracovní poměr	44	46
s některými nekvalifikovanými pedagogickými pracovníky byl skončen pracovní poměr	46	48
se všemi nekvalifikovanými pedagogickými pracovníky byl skončen pracovní poměr	6	6

**Graf 8**





Celkem 90 respondentů vybralo položku žádný, neměli jsme nekvalifikované pedagogické pracovníky. Jedná se o respondenty, kteří mají ve svém pedagogickém sboru kvalifikované pedagogické pracovníky. Z toho důvodu na ně Novela nemohla mít vliv. Do dalšího statistického zpracování proto nebudou zahrnuti.

Z celkového počtu označilo položku s některými nekvalifikovanými pedagogickými pracovníky byl skončen pracovní poměr 46 respondentů (48%). Odpověď s žádným nekvalifikovaným pedagogickým pracovníkem nebyl skončen pracovní poměr vybralo celkem 44 respondentů, což tvoří 46%. Položku se všemi nekvalifikovanými pedagogickými pracovníky byl skončen pracovní poměr zvolilo pouze šest respondentů, což tvoří pouhých 6%.

### **Informant**

V souvislosti s Novelou jsem přistoupil ke skončení pracovního poměru u jednoho ze čtyř učitelů. Zbývají tři učitelé se rozhodli kvalifikaci zvýšit a všichni v současné době úspěšně zvládají studium na VŠ.

## Otázka č. 9

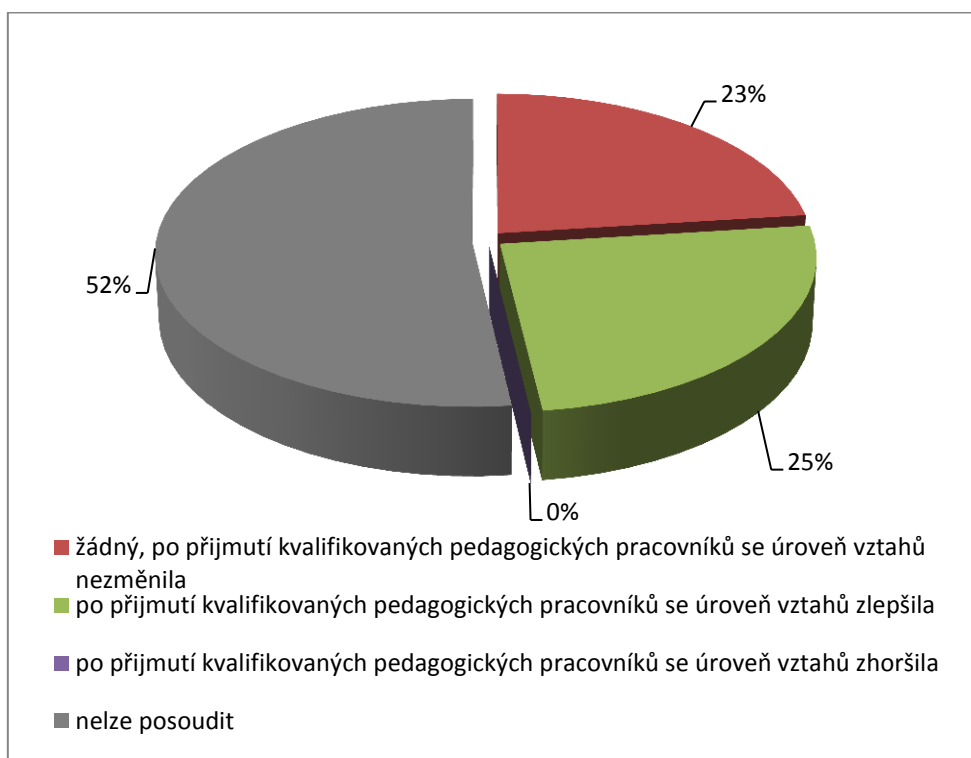
### Jaký vliv měla Novela na: celkovou úroveň vztahů na pracovišti?

Cílem této otázky bylo zjistit, jaký vliv měla Novela na úroveň pracovních vztahů na pracovišti.

Tab. 9

Jaký vliv měla Novela na: celkovou úroveň vztahů na pracovišti?	Počet odpovědí	Podíl v %
žádný, nepřijímali jsme nové kvalifikované pedagogické pracovníky	134	
žádný, po přijmutí kvalifikovaných pedagogických pracovníků se úroveň vztahů nezměnila	12	23
po přijmutí kvalifikovaných pedagogických pracovníků se úroveň vztahů zlepšila	13	25
po přijmutí kvalifikovaných pedagogických pracovníků se úroveň vztahů zhoršila	0	0
nelze posoudit	27	52

Graf 9



Celkem 134 respondentů vybralo položku žádný, nepřijímali jsme nové kvalifikované pedagogické pracovníky. Z toho důvodu u nich nelze posoudit, jaký vliv měla Novela na úroveň pracovních vztahů. Do dalšího statistického zpracování proto nebudou zahrnuti.

Nejvíce respondentů označilo položku nelze posoudit. Tuto odpověď označilo 27 dotázaných, což tvoří 52%. Odpověď po přijmutí kvalifikovaných pedagogických pracovníků se úroveň vztahů zlepšila označilo celkem 13 respondentů, což tvoří 25%. Třetí nejčastěji volenou odpovědí byla po přijmutí kvalifikovaných pedagogických pracovníků se úroveň vztahů nezměnila. Tuto odpověď zvolilo 12 respondentů (23%). Poslední možnou odpověď, po přijmutí kvalifikovaných pedagogických pracovníků se úroveň vztahů zhoršila, nevybral nikdo z oslovených respondentů.

### **Informant**

Díky mnohaleté praxi vím, že vztahy na pracovišti výrazně ovlivňují všechny děje probíhající ve škole. Z toho důvodu jsme uspořádali v přípravném týdnu mimopracovní soustředění, abychom podpořili a urychlili stmelení kolektivu a komunikaci mezi jeho členy. V současné době však nelze posoudit, zda se díky nově příchozí paní učitelce změnila úroveň vztahů na pracovišti.

## 9 Diskuze

### **Jaký vliv měla Novela na: zpracovávání personálních plánů?**

Za personální agendu odpovídá ředitel školy a realizuje veškeré personální činnosti. Kromě dlouhodobého personálního plánování školy využívají ředitelé v rámci personální strategie školy i personální plány střednědobé (školní rok) a krátkodobé (měsíc).

Překvapivě 45% ředitelů však v dotazníkovém šetření uvedlo, že nemají zpracované žádné personální plány. Z toho vyplývá, že Novela u těchto respondentů nemohla mít vliv. Tato odpověď mě velice překvapila. Není mi zcela jasné, jakým způsobem tito ředitelé předvídají, stanovují si cíle a realizují opatření v oblasti pohybu lidí a to nejen směrem do školy, ale i ze školy a uvnitř školy. Myslím si, že tento výsledek může být důsledkem také toho, že manažerské vzdělání doposud není povinné před vstupem do funkce ředitele ZŠ. Tato skutečnost se tak může projevit na jejich znalostech v oblasti personalistiky a tvorbě personálních plánů. Dalších 42% ředitelů ZŠ uvedlo, že Novela neměla žádný vliv na změnu jejich personálních plánů. Tito ředitelé mají personální plány zpracované, a jelikož mají pedagogický sbor plně odborně kvalifikovaný, nebyl důvod personální plány měnit. Zbýlých 13% ředitelů ZŠ měnilo personální plány stejně jako na ZŠ informanta. Ke změnám personálních plánů došlo z důvodu přítomnosti nekvalifikovaných pedagogických pracovníků v pedagogického sboru.

#### **Tvrzení: Většina základních škol měnila personální plány.**

Toto tvrzení se nepodařilo potvrdit. Z výzkumu vyplývá, že pouze 13% ředitelů ZŠ měnilo personální plány.

### **Jaký vliv měla Novela na: plánování potřeby kvalifikovaných pedagogických pracovníků?**

Plánování potřeby kvalifikovaných pedagogických pracovníků znamená plánovat poptávku po kvalifikovaných pedagogických pracovnících. Ředitel musí umět předvídat, kolik pedagogických pracovníků a s jakou kvalifikací bude mít v krátkodobém i dlouhodobém horizontu k dispozici tak, aby zajistil požadované výkony a dosáhl očekávaných cílů. Z výsledků vyplývá, že většina ředitelů ZŠ, konkrétně 52%, plánovala potřebu kvalifikovaných pedagogických pracovníků. Z toho vyplývá, že ve svém pedagogickém sboru měli nekvalifikované pedagogické pracovníky. Výsledek se shoduje i s odpovědí informanta.

Toto zjištění lze podpořit výsledkem z mimořádného šetření k tzv. nekvalifikovaným učitelům, které jsem uvedla v teoretické části. Z výsledků šetření vyšel Středočeský kraj, jako problémový, ve kterém se vyskytuje nejvíce nekvalifikovaných učitelů.

**Tvrzení: Většina základních škol plánovala potřebu kvalifikovaných pedagogických pracovníků.**

Tvrzení se podařilo potvrdit. Většina ředitelů ZŠ (52%) plánovala potřebu kvalifikovaných pedagogických pracovníků.

**Jaký vliv měla Novela na: získávání (oslovení a přilákání potenciálních pracovníků) kvalifikovaných pedagogických pracovníků?**

Proces získávání kvalifikovaných pedagogických pracovníků je jedním z důležitých prvků při sestavování pracovní síly dané školy. Pro získávání vhodných uchazečů o pracovní místo je třeba znalost podmínek, procesů, zdrojů, metod a specifik v oblasti získávání kvalifikovaných pracovníků ve školství. Výsledkem získávání je přiměřený počet vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří současně splňují nezbytné požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě. Z výzkumu vyplývá, že většina ředitelů (52%) získávala kvalifikované pedagogické pracovníky. Tento výsledek se shoduje i s výpovědí informanta.

**Tvrzení: Většina základních škol získávala kvalifikované pedagogické pracovníky.**

Tvrzení se podařilo potvrdit. Většina ředitelů ZŠ (52%) získávala kvalifikované pedagogické pracovníky.

**Jaký vliv měla Novela na: zdroje získávání kvalifikovaných pedagogických pracovníků?**

Potřebu zaměstnanců obecně uspokojujeme z vnitřních nebo vnějších zdrojů organizace. Obě varianty mají své výhody i nevýhody. U respondentů nás zajímalo, jaký vliv měla Novela na zdroje získávání kvalifikovaných pedagogických pracovníků. Z toho důvodu se skupinou respondentů, která nezískávala kvalifikované pedagogické pracovníky, nebudeme dále zabývat. Jedná se o 90 respondentů.

Z výsledků vyplývá, že většina respondentů, kteří získávali kvalifikované pedagogické pracovníky, je získávala jak z vnitřních tak z vnějších zdrojů organizace. Jedná se o 77% ředitelů ZŠ ve Středočeském kraji. Tento výsledek se shoduje i s výpovědí

informanta. Tato varianta v sobě skrývá, jak možnost změnit organizační schéma v rámci školy (vnitřní zdroje), tak možnost získat schopné a motivované pedagogické pracovníky mimo školu (vnější zdroje). Výhodou získávat nové kvalifikované pedagogické pracovníky jen z vnějších zdrojů je možnost obohatit školu o nové zkušenosti, nápady a podněty, které mohou vést k pozitivním změnám. Tuto možnost zvolilo 17% ředitelů ZŠ. Výhodou získávat kvalifikované pedagogické pracovníky z řad vlastních pracovníků je, že se navzájem znají, což usnadňuje a urychluje adaptaci ve škole. Tuto odpověď zvolilo jen 6% ředitelů ZŠ.

**Tvrzení: Většina základních škol získávala kvalifikované pedagogické pracovníky z vnitřních i vnějších zdrojů organizace.**

Tvrzení se podařilo potvrdit. Většina respondentů (77%) získávala kvalifikované pedagogické pracovníky jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů organizace.

**Jaký vliv měla Novela na: metody získávání kvalifikovaných pedagogických pracovníků?**

Metody získávání pracovníků vychází z potřeby ředitele školy poskytnout kvalifikovaným pedagogickým pracovníkům informaci o existenci volných pracovních míst na jejich ZŠ. Současně tyto uchazeče přimět k tomu, aby se o tato volná místa ucházeli. Stanovení vhodné metody získávání kvalifikovaných pedagogických pracovníků závisí na mnoha okolnostech. U respondentů nás zajímalo, jaký vliv měla Novela na metody získávání kvalifikovaných pedagogických pracovníků. Z toho důvodu se skupinou respondentů, která nezískávala kvalifikované pedagogické pracovníky, nebudeme dále zabývat. Jedná se o 90 respondentů.

Z respondentů, kteří získávali kvalifikované pedagogické pracovníky, většina využila i nové metody. Jedná se o 63% ředitelů ZŠ. Myslím si, že to vychází ze skutečnosti, že pomocí některých již dříve používaných a vyzkoušených metod se jim nepodařilo nalézt vhodného kvalifikovaného pedagogického pracovníka. Vyzkoušeli tak i nové metody, díky kterým následně vhodného uchazeče získali. Dalších 31% respondentů metody získávání kvalifikovaných pedagogických pracovníků neměnili. Stejnou odpověď jsem zaznamenala i na ZŠ informanta. Důvodem pravděpodobně bude skutečnost, že díky vyzkoušeným metodám byli ředitelé ZŠ schopni získat kvalifikované pedagogické pracovníky. Pouze nové metody získávání kvalifikovaných pedagogických pracovníků využilo 5% ředitelů. Z toho lze soudit, že pomocí doposud používaných metod ředitelé nezískali vhodné uchazeče a byli tak nuceni zvolit metody zcela nové.

**Tvrzení: Většina základních škol využila i nové metody získávání kvalifikovaných pedagogických pracovníků.**

Toto tvrzení se podařilo potvrdit. Z výzkumu vyplývá, že 63% ředitelů ZŠ využilo i nové metody získávání kvalifikovaných pedagogických pracovníků.

**Jaký vliv měla Novela na: metody výběru nejvhodnějších kvalifikovaných pedagogických pracovníků z uchazečů o zaměstnání?**

Při zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání bychom měli uplatňovat především pozitivní přístup. Nehledat u uchazečů to, co nesplňují, ale naopak to, co podle našich kritérií splňují. Tento postup nám zajistí pomocí zvolené metody vybrat nejvhodnějšího uchazeče. U respondentů nás zajímalo, jaký vliv měla Novela na metody výběru kvalifikovaných pedagogických pracovníků. Z toho důvodu, se skupinou respondentů, která nezískávala kvalifikované pedagogické pracovníky, nebudeme dále zabývat. Jedná se o 90 respondentů.

Z výsledků vyplývá, že většina respondentů, kteří vybírali nejvhodnější kvalifikované pedagogické pracovníky, využila i novou metodu výběru. Jedná se o 52% ředitelů ZŠ. Dalších 42% respondentů metody výběru neměnili. Stejným způsobem odpověděl i informant. Jen dohromady 5% ředitelů zvolilo zcela nové, dříve nepoužívané metody výběru kvalifikovaných pedagogických pracovníků. Z výsledků vyplývá, že většině ředitelů ZŠ ve Středočeském kraji, kteří se zúčastnili výzkumného šetření, jejich stávající metody neumožnily výběr vhodného uchazeče a tak vyzkoušeli i nové metody výběru.

**Tvrzení: Většina základních škol využila i nové metody výběru kvalifikovaných pedagogických pracovníků.**

Toto tvrzení se podařilo potvrdit. Většina ředitelů ZŠ, celkem 63%, využila i nové metody výběru kvalifikovaných pedagogických pracovníků.

### **Jaký vliv měla Novela na: zvyšování (získávání) kvalifikace u nekvalifikovaných pedagogických pracovníků?**

Ředitel ZŠ by měl mít přehled o vývoji kvalifikačních požadavků u pedagogických pracovníků. Současně je rozhodujícím faktorem v identifikaci potřeby vzdělávání. Dobře zacíleným a organizovaným vzděláváním, plánováním vzdělávacích potřeb, které jsou v souladu se záměry školy, ředitel snižuje možnosti výskytu personálního rizika v této oblasti. U respondentů nás zajímalo, jaký vliv měla Novela na zvyšování kvalifikace u nekvalifikovaných pedagogických pracovníků. Z toho důvodu, se skupinou respondentů, která neměla nekvalifikované pedagogické pracovníky, nebudeme dále zabývat. Jedná se o 46 respondentů.

Z výsledků vyplývá, že u většiny ředitelů ZŠ si někteří nekvalifikovaní pedagogičtí pracovníci zvyšují kvalifikaci. Přesně se jedná o 65% respondentů. Z toho vyplývá, že pokud si zvyšují kvalifikaci jen někteří nekvalifikovaní pedagogičtí pracovníci, se zbývajících nekvalifikovaných pedagogických pracovníky byl buď skončen pracovní poměr, nebo zůstávají na škole na základě výjimek uvedených v Novele. U 31% respondentů si všichni nekvalifikovaní pedagogičtí pracovníci zvyšují kvalifikaci studiem na VŠ. Tento výsledek se shoduje s výpovědí informanta. Jinými slovy s žádným nekvalifikovaným pedagogickým pracovníkem nebyl skončen pracovní poměr ani nezůstává na škole na základě výjimek uvedených v Novele. Pouze 4% respondentů uvedlo, že nikdo z nekvalifikovaných pedagogických pracovníků si nezvyšuje kvalifikace. Se všemi byl buď skončen pracovní poměr, nebo na škole zůstávají na základě výjimek uvedených v Novele.

**Tvrzení: U většiny ředitelů ZŠ si někteří nekvalifikovaní pedagogičtí pracovníci zvyšují kvalifikaci.**

Tvrzení se podařilo potvrdit. Celkem 65% respondentů uvedlo, že někteří nekvalifikovaní pedagogičtí pracovníci si zvyšují kvalifikaci.

### **Jaký vliv měla Novela na: skončení pracovního poměru u nekvalifikovaných pedagogických pracovníků?**

Nezahájil-li nekvalifikovaný pedagogický pracovník nejpozději do konce roku 2014 studium ke zvýšení své kvalifikace, byl ředitel ZŠ oprávněn rozvázat s ním pracovní poměr výpovědí. U respondentů nás zajímalo, jaký vliv měla Novela na skončení pracovního poměru u nekvalifikovaných pedagogických pracovníků. Z toho důvodu, se skupinou respondentů,



kteřá neměla nekvalifikované pedagogické pracovníky, nebudeme dále zabývat. Jedná se o 90 respondentů.

Z výsledků vyplývá, že nejvíce respondentů, kteří měli nekvalifikované pedagogické pracovníky, skončili pracovní poměr jen s některými z nich. Jedná se o 48% ředitelů ZŠ. Zbývající nekvalifikovaní pedagogičtí pracovníci z této skupiny buď v současné době studují na VŠ nebo ve škole zůstávají na základě výjimek uvedených v Novele. Stejnou odpověď jsem zaznamenala i při rozhovoru s respondentem. Druhou skupinou respondentů byli ředitelé ZŠ, kteří s žádným nekvalifikovaným pedagogickým pracovníkem neskončili pracovní poměr. Z toho vyplývá, že všichni si v současné době zvyšují kvalifikaci studiem na VŠ, případně zůstávají ve škole na základě výjimek uvedených v Novele. Tuto skupinu tvoří 46% respondentů. Poslední skupina respondentů skončila pracovní poměr se všemi nekvalifikovanými pedagogickými pracovníky. Jedná se o 6% ředitelů ZŠ.

**Tvrzení: Většina ředitelů základních škol skončila pracovní poměr s některými nekvalifikovanými pedagogickými pracovníky.**

Toto tvrzení se nepodařilo potvrdit. Pouze 48% ředitelů ZŠ odpovědělo, že s některými nekvalifikovanými pedagogickými pracovníky byl skončen pracovní poměr.

**Jaký vliv měla Novela na: celkovou úroveň vztahů na pracovišti?**

Mezilidské vztahy, utvářející se na pracovišti, jsou důležité pro zdravé sociální klima, spokojenost pracovníků a jejich výkon v práci. Formování pracovních vztahů ovlivňuje řada faktorů. Jedním z takových faktorů může být i výměna části pedagogického sboru. U respondentů nás zajímalo, jaký vliv měla Novela na celkovou úroveň vztahů na pracovišti. Z toho důvodu se skupinou respondentů, která nepřijímala kvalifikované pedagogické pracovníky, nebudeme dále zabývat. Jedná se o 134 respondentů.

Z výsledků šetření vyplývá, že většina respondentů, konkrétně 52% v současné době nedokáže posoudit vliv Novely na úroveň pracovních vztahů. Důvodem může být uplynutí poměrně krátké doby od platnosti Novely, aby se mohla celková úroveň vztahů ve škole hodnotit. Stejnou odpověď jsem zaznamenala i u informanta. Informant v současné době není schopen posoudit, jakým způsobem nově příchozí kvalifikovaní pedagogičtí pracovníci ovlivnili vztahy na pracovišti. Přesto 25% ředitelů ZŠ odpovědělo, že po přijetí kvalifikovaných pedagogických pracovníků se úroveň vztahů zlepšila. Další 23% ředitelů odpovědělo, že se úroveň vztahů nezměnila. Nikdo z respondentů neoznačil možnost,

že by se po přijmutí kvalifikovaných pedagogických pracovníků úroveň vztahů zhoršila. Z vlastní zkušenosti vím, že na formování nových pracovních vztahů a jejich úroveň má také velký vliv chování vedoucích pracovníků a jejich přístup k podřízeným.

**Tvrzení: Při utváření nových vztahů na pracovišti došlo ke zlepšení celkové úrovně vztahů na pracovišti.**

Toto tvrzení se nepodařilo potvrdit. Z výzkumu vyplývá, že pouze u 25% ředitelů ZŠ došlo ke zlepšení celkové úrovně vztahů na pracovišti.

## 10 Závěr

Problematika kvalifikovanosti pedagogických pracovníků je velmi rozsáhlá. Pojem manažerské procesy v sobě skrývá veškeré procesy probíhající ve škole. Svoji pozornost jsem proto zaměřila na personální činnosti, za které odpovídá ředitel školy případně ostatní vedoucí pracovníci tím pověřeni. Novela zákona o pedagogických pracovnících se nejvíce dotkla právě této personální oblasti. Bakalářská práce měla za cíl zjistit, jaký vliv měla kvalifikovanost pedagogických pracovníků na personální činnosti na základních školách ve Středočeském kraji. Pro naplnění tohoto cíle jsem vycházela z poznatků získaných studiem literatury, týkající se kvalifikovanosti pedagogických pracovníků, základních legislativních norem českého školství a manažerských procesů. Výzkumné šetření, které kombinovalo metodu dotazníkového šetření a rozhovoru, poskytlo následující výsledky:

- 1) 45% ředitelů ZŠ ve Středočeském kraji, kteří se zúčastnili výzkumného šetření, nemá zpracované personální plány.
- 2) Většina ředitelů ZŠ ve Středočeském kraji, kteří se zúčastnili výzkumného šetření, plánovala potřebu kvalifikovaných pedagogických pracovníků.
- 3) Většina ředitelů ZŠ ve Středočeském kraji, kteří se zúčastnili výzkumného šetření, získávala kvalifikované pedagogické pracovníky.
- 4) Většina ředitelů ZŠ ve Středočeském kraji, kteří se zúčastnili výzkumného šetření, získávala kvalifikované pedagogické pracovníky jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů organizace.
- 5) Většina ředitelů ZŠ ve Středočeském kraji, kteří se zúčastnili výzkumného šetření, využila při získávání kvalifikovaných pedagogických pracovníků i nové metody.
- 6) Většina ředitelů ZŠ ve Středočeském kraji, kteří se zúčastnili výzkumného šetření, využila při výběru kvalifikovaných pedagogických pracovníků i nové metody.
- 7) U většiny ředitelů ZŠ ve Středočeském kraji, kteří se zúčastnili výzkumného šetření, si někteří nekvalifikovaní pedagogičtí pracovníci zvyšují kvalifikaci.
- 8) 6% ředitelů ZŠ ve Středočeském kraji, kteří se zúčastnili výzkumného šetření, skončilo pracovní poměr se všemi nekvalifikovanými pedagogickými pracovníky.
- 9) Většina ředitelů ZŠ ve Středočeském kraji, kteří se zúčastnili výzkumného šetření a přijímali kvalifikované pedagogické pracovníky, nedokáže v současné době posoudit, jaký vliv měla Novela na úroveň vztahů na pracovišti.

Tato bakalářská práce ve své teoretické části obsahuje souhrn definic a pojmů, které se týkají právních aspektů kvalifikovanosti pedagogických pracovníků a manažerských procesů

probíhajících ve školách. Kromě vlastního informačního charakteru by práce mohla v tomto ohledu sloužit i jako případný zdroj pro další práce, které se budou touto problematikou zabývat. Dalším přínosem pro školský management je praktická část, která pomocí výzkumného kvantitativního šetření poskytla pohled na problematiku vlivu kvalifikovanosti pedagogických pracovníků na personální činnosti na základních školách ve Středočeském kraji. Bylo by jistě zajímavé získat data i z jiných krajů České republiky. Závěry bakalářské práce mohou být přínosné nejen pro ředitele základních škol ale i komukoliv jinému, kdo se v oblasti školství pohybuje.

## 11 Seznam použité literatury

1. *Analytická zpráva z mimořádného šetření o nekvalifikovaných pedagogických pracovnících-učitelích* [online]. [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: [www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=99425](http://www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=99425)
2. BACÍK, František, Jaroslav KALOUS a Jiří SVOBODA. *Kapitoly ze školského managementu*. Praha: Pedagogická fakulta UK, 1998, 377 s. ISBN 80-860-3949-8.
3. BAČÍKOVÁ, Alice, Jana POLÁCHOVÁ VAŠTATKOVÁ a Michaela PRÁŠILOVÁ. Zjišťování aktuálně vykonávaných profesních činností učitelů. In: *Profesní rozvoj učitelů: sborník příspěvků z konference: se uskutečnila ve dnech 23. a 24. dubna 2012 na Pedagogické fakultě UK v Praze*. Praha: Křeace, 2012, s. 20-25. ISBN 978-80-7290-548-5.
4. COUFALOVÁ, Jana, Jana HRKALOVÁ, Denis MAINZ, Viléma NOVOTNÁ, Eva PASÁČKOVÁ, Karel, Jana ŠAFRÁNKOVÁ, Jiří ŠKODA, Miloslav ŠVEC, et al. *Metodika IPN kvalita: Požadavky na učitelské studijní obory a programy* [online]. Praha: MŠMT, 2014 [cit. 2015-10-17]. Dostupné z: <http://kvalita.reformy-msmt.cz/poradavky-na-ucitelske-studijni-programy-a-obory>
5. COUFALOVÁ, Jana. Jana, VAŇKOVÁ. Může vysoká škola připravit kvalitního učitele? In COUFALOVÁ, Jana. (ed.). *Hledisko kvality v přípravě učitelů*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, s. 27-32. ISBN 978-80-7043-869-5.
6. *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky*. MŠMT. 2002, 2005, 2007, 2011.
7. *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015-2020* [online]. [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-3>
8. DOULÍK, Pavel a Jiří ŠKODA. Příprava učitelů v kontextu kontinuální „optimalizace“. *Pedagogická orientace*. 2014, 24(5): 818-. DOI: 10.5817/PedOr2014-5-818. ISSN 1805-9511. Dostupné také z: <https://journals.muni.cz/pedor/article/view/2437/2004>
9. DOULÍK, Pavel, Jiří ŠKODA a Natalia ORLOVA. *Analýza vysokoškolské přípravy učitelů cizích jazyků*. Vyd. 1. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně v Ústí nad Labem, 2013, 147 s. ISBN 978-80-7414-654-1.
10. *ET 2020: strategický rámec evropské spolupráce ve vzdělávání a odborné přípravě*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Odbor pro záležitosti EU, 2010, 35 s. ISBN 978-80-254-6941-5.
11. *Hlavní směry Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020* [online]. Praha: MŠMT, 2013 [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: [http://www.vzdelavani2020.cz/images\\_obsah/dokumenty/hlavni-smery-strategie-vzdelavaci-politiky-cr-2020.pdf/](http://www.vzdelavani2020.cz/images_obsah/dokumenty/hlavni-smery-strategie-vzdelavaci-politiky-cr-2020.pdf/)
12. HUSNÍK, Petr. Nastane v některých školách kolaps? [online]. [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=7845>
13. CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 265 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1369-4.

14. *Klíčové údaje o učitelích a ředitelích škol v Evropě*. Brussels: European Commission, 2013. ISBN 978-929-2014-575.
15. KOHNOVÁ, Jana. PODPORA PROFESNÍHO ROZVOJE UČITELŮ. In: *Profesní rozvoj učitelů: sborník příspěvků z konference: se uskutečnila ve dnech 23. a 24. dubna 2012 na Pedagogické fakultě UK v Praze*. Praha: Kreace, 2012, s. 12-19. ISBN 978-80-7290-548-5.
16. *Koncepce pregraduální přípravy učitelů základních a středních škol* [online]. MŠMT, 2007 [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/koncepce-pregradualni-pripravy-ucitelu-zakladnich-a-strednich-skol>
17. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
18. *Metodický výklad Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy k novele zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, vyhlášené pod č. 197/2014 Sb.* [online]. MŠMT, 2015 [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/file/34286\\_1\\_1/](http://www.msmt.cz/file/34286_1_1/)
19. *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: bílá kniha*. Praha: Tauris, 2001, 98 s. ISBN 80-211-0372-8.
20. *Nařízení vlády č. 273/2009 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků*. Sbírka zákonů, Česká republika. Ročník 2009. Částka 83.
21. *Novela zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, vyhlášenou pod č. 197/2014 Sb.* Sbírka zákonů, Česká republika. Ročník 2014. Částka 197.
22. PRŮCHA, Jan, Jiří MAREŠ a Eliška WALTEROVÁ. *Pedagogický slovník*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2003, 261 s. ISBN 80-717-8772-8.
23. SOLFRONK, Jan. *Kapitoly ze školského managementu*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2002, 89 s. Studijní texty pro distanční studium. ISBN 80-708-3655-5.
24. SPILKOVÁ, Vladimíra. Radka, WILDOVÁ. *Kvalita učitele a jeho přípravy v kontextu měnících se požadavků na vzdělávání*. In COUFALOVÁ, Jana (ed.). *Hledisko kvality v přípravě učitelů*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, s. 9-20. ISBN 978-80-7043-869-5.
25. *Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020* [online]. [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/uploads/Strategie\\_2020\\_web.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/Strategie_2020_web.pdf)
26. SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 328 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-494-9.
27. ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-901-2.
28. *The teaching profession in Europe: practices, perceptions, and policies*. Brussels: Education, Audiovisual, 2015, 134 stran. Education and training. ISBN 978-92-9201-885-6.

29. TROJANOVÁ, Irena. *Jakého učitele absolventa potřebují ředitelé škol?* [online]. 2013 [cit. 2015-10-17]. Dostupné z: [www.csm-praha.cz/userfiles/./2013\\_03\\_21\\_Kulaty\\_stul\\_clanek.pdf](http://www.csm-praha.cz/userfiles/./2013_03_21_Kulaty_stul_clanek.pdf)
30. VÁŇOVÁ, Miroslava. Trendy ve vzdělávání evropského učitele. *Pedagogika* [online]. Praha: Pedagogický ústav Jana Amose Komenského, AV ČR, 2/1999n. 1.,: 105-106 [cit. 2015-10-17]. ISSN 0031-3815. Dostupné z: <http://pages.pedf.cuni.cz/pedagogika/?p=2459&lang=cs>
31. *Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách)*. § 89. Sbírka zákonů, Česká republika. Ročník 1998. Částka 39.
32. *Zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon)*. Sbírka zákonů, Česká republika. Ročník 2000. Částka 36.
33. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*. Sbírka zákonů, Česká republika. Ročník 2006. Částka 84.
34. *Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)*. Sbírka zákonů, Česká republika. Ročník 2004. Částka 190.
35. *Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů*. Sbírka zákonů, Česká republika. Ročník 2004. Částka 190.
36. *Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů* [online]. MŠMT, 2015 [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/aktualni-zneni-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich-k-1-lednu>

## **12 Seznam příloh**



## 12.1 Dotazník

### 1) Jaký vliv měla Novela na: zpracovávání personálních plánů?

- žádný, personální plány nemáme zpracované
- žádný, personální plány jsme neměnili
- měnili jsme personální plány
- zpracovávali jsme úplně nové personální plán

### 2) Jaký vliv měla Novela na: plánování potřeby kvalifikovaných pedagogických pracovníků?

- žádný, nepotřebovali jsme kvalifikované pedagogické pracovníky
- plánovali jsme potřebu kvalifikovaných pedagogických pracovníků

### 3) Jaký vliv měla Novela na: získávání (oslovení a přilákání potenciálních pracovníků) kvalifikovaných pedagogických pracovníků?

- žádný, nezískávali jsme kvalifikované pedagogické pracovníky
- získávali jsme kvalifikované pedagogické pracovníky

### 4) Jaký vliv měla Novela na: zdroje získávání kvalifikovaných pedagogických pracovníků?

- žádný, nezískávali jsme kvalifikované pedagogické pracovníky
- kvalifikované pedagogické pracovníky jsme získávali z vnitřních zdrojů organizace
- kvalifikované pedagogické pracovníky jsme získávali z vnějších zdrojů organizace
- kvalifikované pedagogické pracovníky jsme získávali jak z vnitřních tak z vnějších zdrojů organizace

### 5) Jaký vliv měla Novela na: metody získávání kvalifikovaných pedagogických pracovníků?

- žádný, nezískávali jsme kvalifikované pedagogické pracovníky
- žádný, metody jsme neměnili
- využili jsme i nové metody
- využili jsme pouze nové metody

### 6) Jaký vliv měla Novela na: metody výběru nejvhodnějších kvalifikovaných pedagogických pracovníků z uchazečů o zaměstnání?

- žádný, nevybírali jsme kvalifikované pedagogické pracovníky
- žádný, metody jsme neměnili
- využili jsme i nové metody
- využili jsme pouze nové metody

**7) Jaký vliv měla Novela na: zvyšování (získávání) kvalifikace u nekvalifikovaných pedagogických pracovníků?**

- žádný, neměli jsme nekvalifikované pedagogické pracovníky
- nikdo z nekvalifikovaných pedagogických pracovníků si nezvyšuje kvalifikaci
- někteří nekvalifikovaní pedagogičtí pracovníci si zvyšují kvalifikaci
- všichni nekvalifikovaní pedagogičtí pracovníci si zvyšují kvalifikaci

**8) Jaký vliv měla Novela na: skončení pracovního poměru u nekvalifikovaných pedagogických pracovníků?**

- žádný, neměli jsme nekvalifikované pedagogické pracovníky
- s žádným nekvalifikovaným pedagogickým pracovníkem nebyl skončen pracovní poměr
- s některými nekvalifikovanými pedagogickými pracovníky byl skončen pracovní poměr
- se všemi nekvalifikovanými pedagogickými pracovníky byl skončen pracovní poměr

**9) Jaký vliv měla Novela na: celkovou úroveň vztahů na pracovišti?**

- žádný, nepřijímali jsme nové kvalifikované pedagogické pracovníky
- žádný, po přijmutí kvalifikovaných pedagogických pracovníků se úroveň vztahů nezměnila
- po přijmutí kvalifikovaných pedagogických pracovníků se úroveň vztahů zlepšila
- po přijmutí kvalifikovaných pedagogických pracovníků se úroveň vztahů zhoršila
- nelze posoudit

## **12.2 Polostrukturovaný rozhovor**

- 1) Jaký vliv měla Novela na: zpracovávání personálních plánů?**
- 2) Jaký vliv měla Novela na: plánování potřeby kvalifikovaných pedagogických pracovníků?**
- 3) Jaký vliv měla Novela na: získávání (oslovení a přilákání potenciálních pracovníků) kvalifikovaných pedagogických pracovníků?**
- 4) Jaký vliv měla Novela na: zdroje získávání kvalifikovaných pedagogických pracovníků?**
- 5) Jaký vliv měla Novela na: metody získávání kvalifikovaných pedagogických pracovníků?**
- 6) Jaký vliv měla Novela na: metody výběru nejvhodnějších kvalifikovaných pedagogických pracovníků z uchazečů o zaměstnání?**
- 7) Jaký vliv měla Novela na: zvyšování (získávání) kvalifikace u nekvalifikovaných pedagogických pracovníků?**
- 8) Jaký vliv měla Novela na: skončení pracovního poměru u nekvalifikovaných pedagogických pracovníků na?**
- 9) Jaký vliv měla Novela na: celkovou úroveň vztahů na pracovišti?**
- 10) Chtěl byste doplnit náš rozhovor něčím, o čem jsme se nezmínili v souvislosti s kvalifikovaností pedagogických pracovníků?**