

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra celoživotního vzdělávání a podpory studia**



**Diplomová práce**

**Zákon o pedagogických pracovnících: průzkumné  
šetření v lokalitě Zábřeh**

**Bc. Marie Novotná**

© 2016 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Marie Novotná

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Zákon o pedagogických pracovnících: průzkumné šetření v lokalitě Zábřeh**

Název anglicky

**The Act on Educational Staff: an exploratory survey in the district of Zábřeh.**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je zjistit, jak Zákon o pedagogických pracovnících (resp. jeho novela) ovlivní konkrétní pedagogické pracovníky v Zábřehu, kde se nachází všechny typy škol (MŠ, ZŠ, SŠ, VOŠ, SOU). Měl by zodpovědět, kolik pedagogů si má doplnit svoje vzdělání, kolik jich přijde o zaměstnání a kolik je potenciálních uchazečů o potenciálně uvolněná pracovní místa.

### Metodika

1. Studium vybrané problematiky v dostupných informačních zdrojích a průběžné konzultace s vedoucí práce.
2. Vymezení terminologie a deskripce teoretických východisek.
3. Vymezení předmětu: Identifikovat a popsat jednotlivé typy škol v lokalitě Zábřeh; Stanovit kritéria (tj. požadavky) na kvalifikaci pedagogických pracovníků u jednotlivých typů škol podle zmíněného zákona; Zjistit ze statistik úřadu práce dané lokality, kolik jejich klientů se může přihlásit do potenciálního výběrového řízení; Vytvořit design průzkumného šetření; Realizovat, vyhodnotit a interpretovat průzkumné šetření.
4. Vyvození závěru, soupis literatury, korekce formálních a stylistických náležitostí.

5. Harmonogram zpracování: Kompletní pracovní verzi práce odevzdat vedoucí práce do konce února 2015. Finální verzi práce odevzdat na studijní oddělení do 31.3.2015.



### **Doporučený rozsah práce**

Dle pravidel pro psaní absolventských prací

### **Klíčová slova**

Zákon o pedagogických pracovnících, pedagogové, kvalifikace, rekvalifikace, školské instituce, ředitel, Zábřeh

---

### **Doporučené zdroje informací**

Český statistický úřad. Dostupné na: <http://www.czso.cz/>

Úřad práce Zábřeh. Dostupné na: <https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/olk/kop/zabreh>

Vašutová, Jaroslava. Profese učitele v českém vzdělávacím kontextu. Brno: Paido, 2004. 190 s. ISBN 80-7315-082-4.

Veteška, Jaroslav a Tureckiová, Michaela. Kompetence ve vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 159 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1770-8.

Vyhláška č. 317/2005 Sb.

Zákon č. 198/2012 Sb.

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

---

### **Předběžný termín obhajoby**

2015/16 LS – PEF

### **Vedoucí práce**

PhDr. Lucie Smékalová, Ph.D.

### **Garantující pracoviště**

Katedra celoživotního vzdělávání a podpory studia

---

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2015

**Ing. Jiří Husa, CSc.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2015

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Ředitel

V Praze dne 08. 03. 2016

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Zákon o pedagogických pracovnících: průzkumné šetření v lokalitě Zábřeh" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 3. 2016

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé práce PhDr. Lucii Smékalové, Ph.D. et Ph.D. za podporu, motivaci a neustálé povzbuzování, díky nimž jsem překonala všechny možné nástrahy spojené s psaním této práce. Zároveň děkuji i své dceři, manželovi a rodičům, kteří ve mne nikdy nepřestali věřit.

# **Zákon o pedagogických pracovnících: průzkumné šetření v lokalitě Zábřeh**

## **Souhrn**

Moje diplomová práce je rozdělena do dvou částí, kdy teoretická uvádí cíle a metodiku, dále popisuje například lokalitu výzkumu, vzdělávací soustavu či legislativu. Praktická část je založena na kvalitativním výzkumu prováděném mezi čtyřmi náhodně vylosovanými řediteli školských zařízení v Zábřehu reprezentujícími odlišný typ a stupeň vzdělávací soustavy. Cílem práce je na základě výsledků z toho výzkumu popsat dopad novely Zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů na kolektivy pedagogů všech typů školských zařízení ve městě a zároveň přiblížit způsob, jak tuto legislativní změnu uchopili ředitelé organizací coby manažeři. Na základě rozhovorů s nimi bych měla najít odpověď na otázku, zda analyzované výpovědi ředitelů odpovídají představám ideálního manažera (podle Jana Hrona), jenž pro úspěšné řízení potřebuje mít nejen znalosti, schopnosti a dovednosti, ale také musí mít pravomoc a musí chtít a stačit. Výsledky také mají potvrdit, či naopak vyvrátit myšlenku, že v souvislosti se změnou daného zákona docházelo ke značnému propouštění nedostatečně kvalifikovaných pedagogických pracovníků a nabírání zaměstnanců nových. Výsledky svého šetření budu tedy konfrontovat s dostupnými údaji zjištěnými na místní pobočce úřadu práce. Přestože data zjištěná pomocí kvalitativního výzkumu lze jen obtížně generalizovat, měla by tato práce prostřednictvím byť malého vzorku přinést nový pohled na celou problematiku ve čtrnáctitisícovém městě.

**Klíčová slova:** Zákon o pedagogických pracovnících, pedagogové, kvalifikace, rekvalifikace, školské instituce, ředitel, Zábřeh

# **The Act on Educational Staff: an exploratory survey in the district of Zábřeh**

## **Summary**

My thesis is divided into two parts where the notional part presents the targets and methodology, describes the locality of the research, the system of education and the legislation. The applied part is based on the qualitative research carried out with four randomly chosen headmasters of the educational institutions in Zábřeh, representing different types and stages of the educational system. Based on the results of my research, the target of my thesis is to describe the impact of the amendment of the Act No.563/2004 on Educational Staff and the impact of modification of some related acts on the teaching staffs of all kinds of educational facilities in the town, and at the same time to present the process of dealing with these legislative changes by the headmasters as the managers of the schools. By interviewing the headmasters I should find the answer to the question if their analysed responses conform the idea of an ideal manager (according to Jan Hron) who needs to have not only knowledge and competence to be a successful manager, but also authority and will. The results of the research should also confirm or refute the idea that in connection with the legislative changes many insufficiently qualified teachers were dismissed to be replaced by new employees. Therefore, I am comparing the results of my survey with the accessible data from the local employment agency. Although it is hard to generalize the data from the qualitative survey and a relatively small number of respondents, this thesis should bring a new insight into the whole issue in the town of fourteen thousand inhabitants.

**Keywords:** The Act on Educational Staff, educationists, qualifications, retraining, educational institutions, headmaster, Zábřeh



# Obsah

<b>1 ÚVOD</b> .....	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika</b> .....	<b>13</b>
2.1 Kvalitativní výzkum.....	13
2.2 Technika sběru dat .....	14
2.3 Kvalitativní metodologie.....	15
<b>3 Teoretická východiska</b> .....	<b>17</b>
3.1 Lokalita Zábřeh .....	17
3.1.1 Mateřské školy .....	18
3.1.2 Základní školy.....	19
3.1.3 Odborná učiliště a střední školy.....	21
3.1.4 Vyšší odborné školy.....	22
3.1.5 Ostatní školská zařízení .....	22
3.2 Vzdělávací systém a legislativa s ním spojená.....	24
3.2.1 Vzdělávací systém v České republice.....	24
3.2.2 Vzdělávání, vzdělavatel, vzdělávaný .....	26
3.2.3 Legislativní opatření – školský zákon .....	26
3.2.4 Legislativní opatření – zákon o pedagogických pracovnících.....	27
3.3 Teorie řízení, management.....	33
3.3.1 Ředitel – znalosti a dovednosti .....	35
3.3.2 Ředitel – mít pravomoc.....	37
3.3.3 Ředitel – chtít.....	38
3.3.4 Ředitel – stačit .....	39
<b>4 Praktická část</b> .....	<b>43</b>
4.1 Baterie otázek.....	43
4.1.1 Část A – změny související se Zákonem o pedagogických pracovnících	43
4.1.2 Část B – ředitel a jeho znalosti a dovednosti .....	44
4.1.3 Část C – ředitel a delegování .....	45
4.1.4 Část D – ředitel a motivace.....	45
4.1.5 Část E – ředitel a styl jeho vedení.....	46
4.2 Rozhovor - Mateřská škola .....	47
4.2.1 Personální složení mateřské školy .....	47
4.2.2 Přepis rozhovoru s ředitelkou mateřské školy .....	47
4.3 Rozhovor - Základní škola .....	52
4.3.1 Personální složení základní školy .....	52
4.3.2 Přepis rozhovoru s ředitelem základní školy .....	54
4.4 Rozhovor - Střední škola.....	59
4.4.1 Personální složení střední školy.....	59

4.4.2	Přepis rozhovoru s ředitelem střední školy .....	60
4.5	Rozhovor - Ostatní školská zařízení .....	65
4.5.1	Personální složení zařízení.....	66
4.5.2	Přepis rozhovoru s ředitelem zařízení.....	67
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků a doporučení .....</b>	<b>72</b>
5.1	Mateřská škola .....	72
5.1.1	Zhodnocení rozhovoru .....	72
5.1.2	Dílčí závěr.....	74
5.2	Základní škola .....	74
5.2.1	Zhodnocení rozhovoru .....	74
5.2.2	Dílčí závěr.....	78
5.3	Střední škola.....	78
5.3.1	Zhodnocení rozhovoru .....	78
5.3.2	Dílčí závěr.....	80
5.4	Ostatní školská zařízení.....	80
5.4.1	Zhodnocení rozhovoru .....	80
5.4.2	Dílčí závěr .....	82
5.5	Situace na Úřadu práce ČR – pobočka Zábřeh .....	83
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>85</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>86</b>

## **Přílohy (tvoří samostatný svazek)**

Příloha A – Podmínky odborné a pedagogické způsobilosti pedagogických pracovníků

Příloha B – Zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

Příloha C – Strukturované interview – baterie otázek

Příloha D - Osvědčení (Studium pedagogiky pro pedagogy volného času vykonávající dílčí přímou pedagogickou činnost)

Příloha E – Osvědčení (Pedagogické studium pro pedagoga volného času)

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 - Vzdělávací soustava ČR .....	25
Obrázek 2 - Základní vlivy působící na výkon pracovníka .....	38
Obrázek 3 - Styl řízení z hlediska identifikace vedoucího s nadřízenými a podřízenými .....	41
Obrázek 4 - Typy individuálního stylu řízení .....	42

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 - Přehled výjimek a vyhlášek k Zákonu č. 563/2004 Sb. ....	27
Tabulka 2 - Příklady hygienických a motivačních faktorů.....	39
Tabulka 4 - Aprobace učitelů (základní škola).....	53
Tabulka 6 - Aprobace učitelů (střední škola).....	60

Tabulka 3 - Číselný zápis části E (mateřská škola) .....	73
Tabulka 5 - Číselný zápis části E (základní škola) .....	77
Tabulka 7 - Číselný zápis části E (střední škola).....	79
Tabulka 8 - Číselný zápis části E (ostatní školská zařízení).....	82
Tabulka 9 - Analýza poptávky a nabídky pracovní síly pro okres Šumperk: Specialisté v oblasti výchovy a vzdělávání (vybraná data).....	83

## **Seznam grafů**

Graf 1 - Poměr kvalifikovaných a nekvalifikovaných zaměstnankyň mateřské školy po začátku platnosti novely „ZPP“ .....	72
Graf 2 - Poměr kvalifikovaných a nekvalifikovaných zaměstnanců základní školy v okamžiku účinnosti „ZPP“ .....	75
Graf 3 - Poměr kvalifikovaných a nekvalifikovaných interních zaměstnanců školského zařízení v okamžiku účinnosti „ZPP“ .....	80

# 1 ÚVOD

Ve své diplomové práci s názvem *Zákon o pedagogických pracovnících: průzkumné šetření v lokalitě Zábřeh* se budu zabývat konkrétním dopadem zmíněného zákona na náhodně vybraná školská zařízení a jejich pedagogické pracovníky v Zábřehu. Podotýkám, že v průběhu práce jsem namísto původně plánovaného průzkumného šetření zvolila kvalitativní výzkum. K této změně, která již nešla uvést do zadání (tedy ani promítnout do názvu celé práce), jsem se rozhodla na základě výsledků pilotního výzkumu.

Cílem mého šetření a tedy celé práce je pokusit se zjistit a popsat, jak účinek novely zákona ovlivnil složení zaměstnanců školských zařízení, kolik pedagogů si muselo doplnit svoje vzdělání a kolik do zvýšení kvalifikace museli investovat jejich zaměstnavatelé, kolik jich bylo nuceno opustit svoje zaměstnání kvůli nedostatečné kvalifikaci a kolik je na místním úřadu práce evidováno případných uchazečů, kteří by mohli odcházející zaměstnance nahradit.

Volba tématu této diplomové práce i lokality, ve které bude mé šetření probíhat, je zcela nasnadě. Důvodem mé volby je fakt, že v Zábřehu bydlím a jako pedagogovi volného času v místním domě dětí a mládeže, jehož zaměstnanců se novela také dotýká, je mi tato tematika velice blízká.

Svoji práci jsem rozdělila do dvou hlavních celků – teoretické a praktické části. V teoretické části této diplomové práce se zaměřím nejprve na vytýčení cílů, jichž chci dosáhnout a popíši také způsob, neboli metodiku, kterou k tomu zvolím jako nejvhodnější. Následně se zaměřím na popis lokality, kde budu svůj výzkum aplikovat, zároveň kompletně popíši veškerá školská zařízení ve městě, jichž se novela dotkla. Budu se věnovat popisu novely zákona o pedagogických pracovnících, zejména změnám oproti původnímu zákonu a zaměřím se i na výjimky, které vstoupily v platnost až po schválení novely a které zmírnily některé dopady novely na vybrané pedagogické pracovníky. Zároveň popíši ideálního ředitele/ředitelku školského zařízení tak, jak ji vidí představitelé státu. Praktická část mé diplomové práce se nejdříve zaměří na sestavení vhodné baterie otázek pro interview s řediteli vylosovaných škol a školských zařízení. Na základě výsledků těchto rozhovorů a s informacemi z místní pobočky úřadu práce bych měla dát dohromady odpovědi na všechny otázky zmíněné výše. V závěru práce krátce zhodnotím veškerá fakta, jež celkově vyplynula z mého výzkumu.

## 2 Cíl práce a metodika

Cílem této diplomové práce je, jak už jsem popsala v úvodu, zaměřit se na dopad novely Zákona o pedagogických pracovnících na kolektivy zaměstnanců škol a školských zařízení v Zábřehu. V následující kapitole se zaměřím na vysvětlení druhu zvoleného výzkumu a užití techniky sběru dat. Popíši také kvalitativní metodologii a zároveň stanovím výzkumnou otázku.

### 2.1 Kvalitativní výzkum

Výzkum můžeme všeobecně rozdělit na kvantitativní a kvalitativní. Pro svoji práci jsem si zvolila kvalitativní, a to z důvodu, že splňuje většinu následujících podmínek české socioložky Věry Majerové:<sup>1</sup>

- Je-li pro nás důležité porozumění lidem v sociálních situacích, tedy tehdy, potřebujeme-li definovat, jak populace prožívá studovaný problém.
- Tehdy, kdy sledování toho, jak zkoumané jevy jsou rozloženy v populaci, není důležité. Tedy také tehdy, kdy generalizace našich nálezů na celou populaci jedinců není naším prvořadým cílem.
- Studujeme-li takový problém, o kterém nemáme takovou předběžnou znalost, aby byla spolehlivouází pro formulaci pracovních hypotéz.
- Jako předvýzkum pro kvantitativní výzkumnou akci, kvalitativní výzkum může často poskytnout znalost potřebnou pro spolehlivou redukci a transformaci v procesu konstrukce pracovních hypotéz.
- Pro studium jevů, které mají takový charakter, který apriorní operacionalizaci vylučuje. To se kupř. může týkat zkoumání o minulosti, informací uložených třeba v narativech pamětníků, nebo v osobních dokumentech.

Kvalitativní výzkum založený na induktivní metodě poskytuje hodnotiteli poměrně velké množství informací o poměrně malém počtu jedinců, je tedy obtížné data generalizovat na celou populaci. „(...) kvalitativní výzkum nemá prakticky žádnou standardizaci dat, proto má nízkou reliabilitu<sup>2</sup>, ale vysokou validitu<sup>3</sup>“.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> MAJEROVÁ, V. a kol., *Sociologie venkova a zemědělství*, str. 83

<sup>2</sup> Opakováním výzkumu za stejných podmínek získáme stejné výsledky.

<sup>3</sup> Výsledky výzkumu odpovídají skutečnosti.

<sup>4</sup> MAJEROVÁ, V. a kol., *Sociologie venkova a zemědělství*, str. 81

## 2.2 Technika sběru dat

Mezi základní techniky sběru dat patří pozorování, rozhovor, dotazník a analýza dokumentů. Pozorování a analýzu dokumentů vidím jako ne zcela vhodné techniky. A jelikož se hodlám s řediteli škol setkat osobně, ne zvolím ani metodu dotazníkovou. Jako nejvhodnější pro můj výzkum hodnotím rozhovor, který existuje trojího typu. S přesně vytýčenou baterií otázek, tedy **strukturované** (standardizované) interview, kdy soubor otázek má nejen přesnou formulaci, ale i pořadí, **semi-strukturované** (polo-standardizované) a **nestrukturované** (nestandardizované), kdy tazatel vůbec nemá připravené otázky, které bude zpovídanému pokládat.

U rozhovoru jsou důležité také podmínky, za nichž probíhá. Je vhodné, aby tazatel přišel vhodně upravený a měl dostatek času. Stejně tak dotazovaný by neměl v průběhu interview řešit žádné další záležitosti. Celý rozhovor by měl ideálně probíhat za příjemných podmínek, nekřečovitě a profesionálně, čemuž může tazatel pomoci i perfektní přípravou na předem sjednanou schůzku.

Rozhovory uváděné a analyzované v této práci jsou výsledkem kvalitativního výzkumu, tedy sociologické metody, již používají především sociologové. „*Sociální analýza má cenu pro každého, kdo vykonává nějaké společenské činnosti. Může mít cenu jak pro sociálního pracovníka, tak ale třeba pro vraha nebo pro zloděje, může být užitečná pro politika či personálního manažera.*“<sup>5</sup>

Jak jsem již uvedla výše, zvolila jsem výzkum kvalitativní, který na rozdíl od kvantitativního se svými užitečnými informacemi v podobě přesných kategorií a určených proměnných poskytuje pohled na určitou problematiku z jiné perspektivy, v kontextu s děním, ukazuje zkrátka sociální realitu jinak. V mém případě dal zhodnocení jednoho desetiletí plného změn v oblasti kvalifikace pedagogických pracovníků, a to pohledem skrze jejich nadřízeného. Kvantitativní výzkum by nám zcela jistě v této situaci poskytl mnoho užitečných dat, ta jsou ale běžně dostupná a nezjistíme z nich třeba odpovědi na otázky „proč?“ a „jakým způsobem?“.

Kvalitativní výzkum můžeme charakterizovat následujícími skutečnostmi:

- Poskytuje hojnost informací o malém počtu zkoumaných subjektů.
- Jeho výsledky lze obtížně generalizovat.

---

<sup>5</sup> KUBÁTOVÁ, H., ZNEBEJÁNEK, F., *Základy sociologie*, str. 37

- Stojí na pozadí pozitivismu, o němž se zmíním později v kapitole 3.3, přijímá i fenomenologii, symbolický interakcionismus a etnometodologii.
- Používá metodu indukce, tedy že na základě sebraných dat je formulována hypotéza či nová teorie.
- Může mít vysokou validitu, ale nízkou reliabilitu (kvůli slabé standardizaci).
- *„Poslání kvalitativního výzkumu je porozumění lidem v sociálních situacích.“<sup>6</sup>*

## 2.3 Kvalitativní metodologie

Jak uvádí Miroslav Disman, kvalitativní výzkum má jiné cíle, a tedy i jiná pravidla.<sup>7</sup> V prvé řadě je třeba u kvalitativního, stejně jako u kvantitativního výzkumu, určit vzorek. *„Cílem konstrukce vzorku u kvalitativního výzkumu je reprezentovat populaci problému, populaci jeho relevantních dimenzí.“<sup>8</sup>* Mým cílem tedy bylo a je vytvořit ucelený náhled na problematiku související s dopadem novely „ZPP“ na zábrežské pedagogovy včetně ředitelů a ředitelky, a to napříč všemi vrstvami vzdělávací soustavy tak, jak jsou školská zařízení ve městě zastoupena. Z daných skupin, tedy mateřských, základních a středních škol a ostatních školských zařízení jsem potřebovala vždy jednoho zástupce, abych ve výsledku mohla uskutečnit čtyři rozhovory se čtyřmi řediteli či ředitelkami škol a školských zařízení. Tento výběr jsem se rozhodla vykonat losem, kdy jsem z konkrétního počtu lístečků se jmény všech mateřských/základních/středních/ostatních škol, který se shodoval s počtem daných organizací ve městě, náhodně vytáhla jednoho zástupce. Získala jsem tím potřebné čtyři zástupce pro svůj výzkum.

Vhodnou technikou sběru dat je v kvalitativním výzkumu například nestandardizovaný rozhovor. Jak jsem ale uváděla výše, já jsem se rozhodla pro rozhovor standardizovaný, jelikož jsem si předem stanovila oblasti, které mne zajímají. Standardizované byly především otázky, respondenty jsem však „netlačila“ do žádných připravených odpovědí, z nichž měli volit (jak bývá u standardizovaného rozhovoru/dotazníku zvykem). Odpovídající měli naprostou volnost vyjádřit se.

<sup>6</sup> DISMAN, M., *Jak se vyrábí sociologická znalost*, str. 289

<sup>7</sup> DISMAN, M., *Jak se vyrábí sociologická znalost*, str. 285

<sup>8</sup> Tamtéž, str. 304

U kvantitativního výzkumu existuje posloupnost mnoha kroků, které by měl výzkumník dodržet. „Kvalitativní výzkum je mnohem méně atomizován, má daleko méně oddělených operací. Ale neméně důležitý je fakt, že všechny operace jsou prováděny paralelně, v jediném kroku.“<sup>9</sup> V tuto chvíli je tedy na místě uvést, že pilotní studii a předvýzkum, typické pro kvantitativní výzkum, není třeba u kvalitativního provádět. Přesto jsem pilotáž uskutečnila, a to formou osobního rozhovoru s bývalým ředitelem nedalekého střediska volného času (mimo Zábřeh). „Cílem pilotní studie je zjistit, zda informace, kterou požadujeme, v naší populaci vůbec existuje a zda je dosažitelná.“<sup>10</sup> Z tohoto rozhovoru jsem si udělala cennou představu o tom, jak analyzované desetiletí probíhalo v praxi, a to nejen z pohledu ředitele. Předvýzkum, jenž „je testem nástrojů, které ve výzkumu hodláme použít“<sup>11</sup>, jsem také nevynechala. Srozumitelnost připravených otázek, tedy podkladů pro strukturovaný rozhovor, jsem otestovala ale pouze na jediné osobě, která už v současné době sice nepůsobí na vedoucí pozici ve školském zařízení, nicméně ze své pozice jednatele kulturního zařízení a radního města se ve školské problematice stále dobře orientuje. V tomto testu mnou navržený nástroj výzkumu (tedy strukturované interview) uspěl, respondent porozuměl všem otázkám a souvislostem. Zároveň jsem si ověřila technické možnosti pro zaznamenání rozhovoru a zhruba potřebnou časovou dotaci na detailní přepis interview do textového dokumentu. Jelikož je celý můj výzkum mezi řediteli anonymní, nepovažuji za nutné uvádět konkrétní jména ani u těchto dvou osob, které jsem si záměrně pro pilotáž a předvýzkum vybrala díky jejich erudici a bohatým zkušenostem.

Již jsem popsala druh výzkumu, který hodlám v této práci použít, určila jsem vzorek i techniku sběru dat, zbývá tedy stanovit výzkumnou otázku, což opět u kvalitativního výzkumu není zcela jednoduché, jelikož ten se snaží zachytit sociální realitu, nikoliv strohé statistické údaje. Výzkumná otázka zní následovně:

**„Jak se novela „ZPP“ odrazila na kolektivech zaměstnanců na školách v Zábřehu a jak se s touto situací vyrovnali ředitelé těchto škol coby manažeři?“**

---

<sup>9</sup> DISMAN, M., *Jak se vyrábí sociologická znalost*, str. 299

<sup>10</sup> DISMAN, M., *Jak se vyrábí sociologická znalost*, str. 121

<sup>11</sup> Tamtéž, str. 122



### 3 Teoretická východiska

Třetí kapitola mé diplomové práce se věnuje popisu lokality, ve které budu svůj výzkum provádět, a to včetně školských zařízení. Ta tvoří vzdělávací soustavu, kterou spolu s legislativou s ní související představím následně. Zaměřím se také na teorii řízení a s ní na popis úspěšného manažera tak, jak jej vidí Jan Hron. Tato teoretická východiska mi pak poslouží jako základní stavební kámen v další, tedy praktické části mé práce.

#### 3.1 Lokalita Zábřeh

Osada Zábřeh vznikla před 760 lety, městem je od roku 1278 a protéká jím řeka Moravská Sázava. Město se nachází v Olomouckém kraji, v bývalém okrese Šumperk, na rozhraní severní a střední Moravy v předhůří Jeseníků. Rozkládá se na 3 458 hektarech<sup>12</sup> a žije zde dle údajů ČSÚ 13 798 obyvatel (ke dni 31. 12. 2013).<sup>13</sup>

Obyvatelům v Zábřehu slouží místní městský úřad, pošta, množství obchodů i nákupních středisek, městská policie, hasičská stanice profesionálů i dobrovolných, poliklinika, několik lékáren, městská hromadná doprava, knihovna, kulturní středisko, sportovní stadion a množství středisek pro trávení volného času. Ve městě se také nacházejí kulturní památky a několik odpočinkových zón a parků, které v nedávné době prošly kompletní rekonstrukcí.

Zábřeh se nachází z hlediska dopravní dostupnosti na velmi výhodném místě. Prochází jím silnice I. třídy 44, která spojuje silnici I. třídy 11 (z Hradce Králové do Jeseníku) s rychlostní komunikací R35 vedoucí z Hradce Králové směrem na Olomouc a Valašské Meziříčí. Železniční stanice Zábřeh na Moravě je taktéž významným dopravním uzlem na trase Praha – Ostrava. Právě dobrá dopravní dostupnost je významným plusem pro střední a vyšší odbornou školu ve městě.

Školy a školská zařízení uskutečňující výchovu a vzdělávání jsou zapsány v rejstříku škol a školských zařízení<sup>14</sup>, a to ve formátu IZO + jedinečný číselný údaj. Podrobně řeší problematiku škol tzv. školský zákon, tedy Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, jemuž se blíže budu věnovat později.

---

<sup>12</sup> Zdroj: *Zábřeh v číslech* [online], 2014 [cit. 2014-11-01]. Dostupné z < <http://www.zabreh.cz/mesto-a-jeho-rozvoj/zabreh-v-cislech>>.

<sup>13</sup> Zdroj: *Databáze demografických údajů za obce ČR* [online], 2014 [cit. 2014-11-08]. Dostupné z < [http://www.czso.cz/cz/obce\\_d/index.htm](http://www.czso.cz/cz/obce_d/index.htm)>.

<sup>14</sup> Zdroj: *Rejstřík škol a školských zařízení* [online], 2014 [cit. 2014-11-08]. Dostupné z < <http://rejskol.msmt.cz/>>.

V Zábřehu nalezneme zastoupeny téměř všechny stupně veřejných škol (mateřské, základní, praktické, střední, odborná učiliště, vyšší odborné), chybí zde pouze vysoká škola. Je zde i dům dětí a mládeže, dětský domov, základní umělecká škola a školy speciální.

### 3.1.1 Mateřské školy

Všechny mateřské školy v Zábřehu se řídí vlastním školním vzdělávacím programem (ŠVP), dětem nabízejí vyžití v různých zájmových kroužcích, pořádají nejrůznější typy výcviků (lyžařský, plavecký, lední bruslení, ...) a samozřejmě i akce, jejichž zaměření závisí na ŠVP či specifitách dané školky (keramická dílna, dopravní hřiště, ...).

Mateřských škol, které jsou příspěvkovými organizacemi města, se ve městě nachází pět, čtyři kolem centra města a jedna v okrajové části:

- MŠ Pohádka<sup>15</sup> (IZO 107633647)

Tato mateřská škola disponuje sto sedmdesáti místy a vlastní jídelnou. Její současnou ředitelkou je Hana Zajíčková. Školka se nachází v samotném centru města, v blízkosti autobusové zastávky, pošty a kulturního domu. Otevírá osm tříd (Hříbečci, Dráčata, Medvídci, Berušky, Veverky), z nichž jedna je určena pro děti s odkladem školní docházky (Sluníčka), a dvě třídy jsou pro děti s vadami řeči (Kočata, Berušky).

- MŠ Severáček<sup>16</sup> (IZO 107633221)

V této mateřské škole je možno umístit sto dvanáct dětí v celkem čtyřech třídách (Medvídci, Sněhuláči, Eskymáčci a Tučňáči). Současnou ředitelkou je Mgr. Bc. Jana Kratochvílová. Zařízení se nachází v centru největšího sídliště ve městě pojmenovaným Severovýchod, převážnou část dětí tedy tvoří právě ty ze zmíněného sídliště. Stravování je ve školce zajištěno dovozem jídla z MŠ Pohádka. Na rozdíl od ostatních školek disponuje tato vlastním dopravním hřištěm.

- MŠ Zahradní<sup>17</sup> (IZO 107633311)

Kapacita MŠ Zahradní je sto dětí, které jsou rozděleny do čtyř tříd (Sedmikrásky, Zvonečky, Vlčí máky a Pampelišky). Školka je pojmenována podle ulice, kde se nachází. V současnosti je na pozici ředitelky Bc. Ivona Pisková. Školka se nachází v blízkosti centra, Bezručových sadů a v těsné blízkosti II. ZŠ, z jejíž školní jídelny zajišťuje dětem stravu. Jako jediná školka ve městě spolupracuje s Mensou ČR.

- MŠ Strejcova<sup>18</sup> (IZO 107633540)

<sup>15</sup> Zdroj: webové stránky mateřské školy <[www.mspohadkazabreh.cz](http://www.mspohadkazabreh.cz)>.

<sup>16</sup> Zdroj: webové stránky mateřské školy <[www.msseveracek.cz](http://www.msseveracek.cz)>.

<sup>17</sup> Zdroj: webové stránky mateřské školy <[www.ms-zahradni.cz](http://www.ms-zahradni.cz)>.

Mateřská školka disponuje osmdesáti místy, má čtyři třídy (Koťátka, Berušky, Žabičky), z nichž jedna (Štěňátka) je určena dětem se speciálními vzdělávacími potřebami. Školka je pojmenována podle ulice, kde se nachází. V současnosti je na pozici ředitelky Bc. Bronislava Karafiátová. Zařízení se nachází v blízkosti centra města, na okraji sídliště Severovýchod, v blízkosti je zastávka MHD. Stravu zajišťuje školní jídelna při II. ZŠ Zábřeh. Raritou této školky je vlastní keramická dílna.

- ZŠ a MŠ R. Pavlů - pracoviště Ráječek<sup>19</sup> (IZO 120301130)
- ZŠ a MŠ R. Pavlů - pracoviště Skalička (IZO 120301130)

Ředitelkou obou školek, které se nacházejí v místních částech Zábřehu Skalička a Ráječek, je Mgr. Taťána Zubíková. Celková kapacita obou zařízení je asi padesát dětí, obě školky jsou malotřídní, v blízkosti přírody, se zaměřením na ekologii a praktické poznávání přírody.

Na podzim roku 2014 zde byla otevřena i první soukromá mateřská škola, na tu ale svůj výzkum aplikovat nebudu, jelikož se nejedná o státní instituci a na svůj provoz nedostává prostředky z městských, krajských či státních rozpočtů.

- MŠ Šmoulov<sup>20</sup> (IZO 181041499)

Zcela záměrně neuvádím školku Šmoulov výše mezi příspěvkové organizace města. Jedná se totiž o specifické zařízení, které je součástí velkého komplexu slučujícího základní a střední školu a dětský domov. Mateřská škola funguje od ledna 2013 ve zcela zrekonstruovaných prostorách, její kapacita činí patnáct dětí ve věku 3 až 7 let. Většina dětí rozdělených podle věku do dvou tříd je zdravotně postižena nebo trpí sociálním znevýhodněním. Pedagogové zde dětem věnují maximální individuální péči odpovídající jejich specifickým potřebám.

### 3.1.2 Základní školy

Základní školy, které se nacházejí většinou v těsné blízkosti škol mateřských, jsou zde čtyři, z nichž je opět jedna v odlehle části města. Pátá škola je školou speciální a financovanou z jiných zdrojů, proto ji opět uvedu na posledním místě. Běžné základní školy jsou stejně jako mateřské příspěvkovými organizacemi města.

---

<sup>18</sup> Zdroj: webové stránky mateřské školy <[www.ms-strejцова.cz](http://www.ms-strejцова.cz)>.

<sup>19</sup> Zdroj: webové stránky mateřské školy <<http://www.zsskalicka.cz/o-skolce/>>.

<sup>20</sup> Zdroj: webové stránky mateřské školy <<http://www.zsadd-zabreh.cz/domains/zsadd-zabreh.cz/index.php/matrska-skola>>.

- ZŠ B. Němcové<sup>21</sup> (IZO 102680736)

Bezmála sedm set žáků se může vzdělávat na základní škole, kterou vede Mgr. Pavel Nimrichtr. Školu tvoří několik pavilonů, kdy každý má své zaměření. Samozřejmostí je jídelna, školní knihovna a družina, klub, venkovní atletická dráha a hřiště, cvičná kuchyňka. Škola se nachází v klidové části města, která ale není příliš vzdálená od centra. Díky své blízkosti k autobusovému nádraží ji navštěvuje velké množství dojíždějících žáků z okolních obcí. Před dvěma lety jeden z jejích pavilonů obsadil Dům dětí a mládeže Krasohled, který popíši podrobněji níže.

- ZŠ Školská<sup>22</sup> (IZO 102680809)

Ředitelem této základní školy, kterou může navštěvovat až šest set žáků, je Mgr. Miloš Lachnit. Ve škole najdeme jídelnu, družinu, klub, aulu, tělocvičnu, venkovní hřiště či skleník. Poslední dva ročníky jsou zde přizpůsobeny i pro žáky se specifickými vývojovými poruchami učení. Škola se nachází v centru města.

- ZŠ Severovýchod<sup>23</sup> (IZO 102680825)

Základní školu s kapacitou přes sedm set žáků řídí od července 2015 Mgr. Markéta Bartášková. Škola, která má vlastní jídelnu, družinu, pozemky, hřiště či tým mažorettek, se nachází uprostřed největšího zábřežského sídliště Severovýchod. Převážnou většinu jejich žáků tak tvoří právě děti ze sídliště a děti, které dojíždějí z okolních menších obcí. V posledních letech však žáků na této škole ubývá, přestože je její kapacita ze všech základních škol největší.

- ZŠ a MŠ R. Pavlů - pracoviště Skalička<sup>24</sup> (IZO 102028826)

Malotřídní školu prvního stupně s kapacitou šedesát pět žáků vede ředitelka Mgr. Taťána Zubíková. Podobně jako u mateřské školy, se kterou je škola spojena, zde kladou pedagogové důraz na ekologii, poznávání přírody či projektové učení. Díky menšímu počtu žáků je schopna vytvořit dobré prostředí i pro žáky se specifickými vzdělávacími potřebami.

- Střední škola, Základní škola, Mateřská škola a Dětský domov Zábřeh<sup>25</sup> (IZO 102844038)

Stejně jako MŠ Šmoulov i tato základní škola patří do širokého komplexu školského zařízení (financovaným Olomouckým krajem), které se orientuje především na žáky se

---

<sup>21</sup> Zdroj: webové stránky základní školy <<http://bozenka.cz/>>.

<sup>22</sup> Zdroj: webové stránky základní školy <[http://www.3zszabreh.cz/o\\_skole.html](http://www.3zszabreh.cz/o_skole.html)>.

<sup>23</sup> Zdroj: webové stránky základní školy <<http://www.zssvzabreh.cz/>>.

<sup>24</sup> Zdroj: webové stránky základní školy <<http://www.zsskalicka.cz/o-skole/>>.

<sup>25</sup> Zdroj: webové stránky základní školy <<http://www.zsadd-zabreh.cz/domains/zsadd-zabreh.cz/>>.

specifickými potřebami. Základní škola nabízí žákům jak klasickou výuku pro zhruba dvě stovky žáků, tak výuku speciální. Komplex budov se nachází při okraji města. Ředitelem celého školského zařízení je Mgr. Radomír Pavlík.

### 3.1.3 Odborná učiliště a střední školy

Dříve hojně navštěvovaná odborná učiliště se před lety sloučila se středními školami, takže v Zábřehu najdeme dvě vzdělávací instituce, které poskytují jak tříleté učební obory, tak studijní obory s maturitou, ať už formou dvouleté nástavby, nebo klasicky formou středoškolského studia. Jedná se o:

- Střední škola sociální péče a služeb<sup>26</sup> (IZO 108014193)

Střední škola sídlící v centru města nabízí velké množství oborů. Tříleté učební obory jsou Kuchař/číšník, Zemědělec/farmář a Zahradník, čtyřleté obory zakončené maturitou pak škola nabízí dva, a to Sociální činnost – sociálně výchovná a Sociální činnost – sociálně správní. Na školu se lze také přihlásit v rámci nástavbového studia na obor podnikání, maturitní zkoušku pak lze získat studiem nástavbového či čtyřletých oborů i dálkově. Studentům se specifickými vzdělávacími potřebami jsou nabízeny výuční obory Stravovací a ubytovací služby, Zahradnické práce a Opravářské práce. Ředitelkou školy, která disponuje kapacitou téměř tisíc studentů, je Mgr. Stanislava Kubíčková.

- Vyšší odborná škola a Střední škola automobilní<sup>27</sup> (IZO 107881004)

Škola s kapacitou sedm set dvacet studentů nabízí jak tříleté obory s výučním listem (Klempíř, Karosář, Obráběč kovů, Autolakýrník, Automechanik, Mechanik opravář motorových vozidel, Autoelektrikář), tak obory čtyřleté, zakončené maturitou (Silniční doprava, Dopravní prostředky, Autotronik). Zároveň je zde možnost nástavbového studia v oboru Podnikání, které je zakončeno maturitní zkouškou. Škola disponuje rozlehlým areálem na okraji města, vlastními dílnami, hřištěm, jídelnou a internátem pro dojíždějící studenty. Jejím ředitelem je Ing. Vítězslav Martykán.

- Gymnázium Zábřeh<sup>28</sup> (IZO 102692165)

Ředitelem gymnázia, které se nachází v samém středu města, je Mgr. Martin Pavlík. Škola nabízí téměř čtyř stům studentů možnost všeobecného vzdělání zakončeného maturitní

<sup>26</sup> Zdroj: webové stránky střední školy <<http://www.ssspzabreh.cz/>>.

<sup>27</sup> Zdroj: webové stránky střední školy <<http://www.spsa-za.cz/skolniweb/modules.php?op=modload&name=Sections&file=index&req=viewarticle&artid=46&page=1>>.

<sup>28</sup> Zdroj: webové stránky střední školy <<http://gyza.cz/>>.

zkouškou buď ve čtyřletém, nebo v osmiletém oboru. Gymnázium spolupracuje s Univerzitou Palackého v Olomouci.

- Střední škola, Základní škola, Mateřská škola a Dětský domov Zábřeh<sup>29</sup> (IZO 181059711)

Praktická střední škola, která je financována Olomouckým krajem, nabízí dva obory. Praktická škola jednoletá disponuje kapacitou dvacet studentů. Praktická škola dvouletá může sloužit ještě deseti studentům navíc, celkem tedy třiceti studentům.

Všechny střední školy jsou financovány z příspěvků Olomouckého kraje (jako jeho příspěvkové organizace).

### 3.1.4 Vyšší odborné školy

Tento druh školy je v Zábřehu pouze jediný, a to:

- Vyšší odborná škola a Střední škola automobilní<sup>30</sup> (IZO 110550293)

Až sto pětatřiceti studentům nabízí tato škola možnost vystudovat tříletý obor Diagnostika silničních vozidel zakončený absolutoriem. Její absolventi najdou uplatnění jako specialisté ve výrobě, zkoušení, prodeji a oceňování motorových vozidel.

### 3.1.5 Ostatní školská zařízení

Žákům, kteří nemohou navštěvovat základní školu, slouží škola praktická:

- Základní škola speciální<sup>31</sup> (IZO 102844038)

Praktická základní škola je financována Olomouckým krajem a je opět součástí kompletu školských zařízení s názvem Střední škola, Základní škola, Mateřská škola a Dětský domov Zábřeh, kam patří i dětský domov uvedený níže. Kapacita školy je šestnáct dětí.

- Střední škola, Základní škola, Mateřská škola a Dětský domov Zábřeh<sup>32</sup> (IZO 150012012)

Dětský domov, který má pobočku i v nedalekých Štítech, může poskytnout přístřeší až šedesáti čtyřem dětem. Budova dětského domova se nachází v těsné blízkosti centra města, tedy mimo školní areál.

V rámci volnočasových aktivit a mimoškolního vzdělávání působí v Zábřehu:

<sup>29</sup> Zdroj: webové stránky střední školy <<http://www.zsadd-zabreh.cz/domains/zsadd-zabreh.cz/>>.

<sup>30</sup> Zdroj: webové stránky střední školy <<http://www.spsa-za.cz/skolniweb/modules.php?op=modload&name=Sections&file=index&req=viewarticle&artid=47&page=1>>.

<sup>31</sup> Zdroj: webové stránky speciální školy <<http://www.zsadd-zabreh.cz/domains/zsadd-zabreh.cz/>>.

<sup>32</sup> Zdroj: webové stránky dětského domova <<http://www.zsadd-zabreh.cz/domains/zsadd-zabreh.cz/>>.

- Dům dětí a mládeže Krasohled<sup>33</sup> (IZO 108014380)

Dům dětí a mládeže Krasohled nabízí dětem jak pravidelnou, tak příležitostnou zájmovou činnost, akce pro širokou veřejnost, přehlídky, soutěže, soustředění a letní i zimní pobytové či příměstské tábory. V současné době sídlí zařízení v části jedné z místních základních škol dále od centra, kde však nejsou dostatečné prostory, proto část výuky probíhá i v pronajatých učebnách a tělocvičnách po celém městě. Kapacita zařízení není nikterak omezena. Ředitelem je PhDr. Richard Hrdina.

Základní vzdělání ve výtvarném, hudebním, tanečním a literárně-dramatickém oboru poskytuje:

- Základní umělecká škola Zábřeh<sup>34</sup> (IZO 110 006 992)

Až osm set dvacet žáků má kapacitu místní umělecká škola, v jejímž čele stojí Mgr. Pavel Doubrava. Počátkem roku 2015 se její učebny přestěhovaly do zcela nových a velmi reprezentativních prostor v samém centru města. Budova poskytuje i prostor pro koncerty, výstavy a jiná vystoupení. Pedagogové školy zajišťují výuku i v části okolních malých obcí (např. Štítý).

---

<sup>33</sup> Zdroj: webové stránky DDM Krasohled <<http://ddm.zabreh.cz/>>.

<sup>34</sup> Zdroj: webové stránky ZUŠ <<http://www.zus-zabreh.cz/>>.

## 3.2 Vzdělávací systém a legislativa s ním spojená

Veškeré státní školy v České republice tvoří vzdělávací soustavu, jejíž priority Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR upravuje i na základě trendů Evropské unie. Posláním školských institucí je poskytovat vzdělání. Veškeré dění ve školství se pak řídí především dvěma zákony, a to školským zákonem a zákonem o pedagogických pracovnících, který se stal účinným až deset let poté, co vstoupil v platnost. Na všechny jednotlivé části se nyní podrobněji zaměřím.

### 3.2.1 Vzdělávací systém v České republice

Vzdělávací systém tvoří školy a školská zařízení dle školského zákona (Zákon č. 561/2004 Sb.). V České republice prochází od vstupu státu do Evropské unie v roce 2004 značnými změnami. Pohnutky k těmto změnám vycházejí právě ze směrů a cílů, které si vytyčila EU. „Cíle Evropské unie ve vzdělávání a odborné přípravě a cíle celoživotního učení jsou zcela kompatibilní s cíli české vzdělávací politiky, které současný trend a vývoj potvrzují“.<sup>35</sup>

V srpnu roku 2004, tedy bezprostředně po vstupu ČR do Evropské unie, vydala vláda Stanislava Grosse programové prohlášení, jehož součástí byly i priority týkající se právě školství. Byly jimi například zachování bezplatného školství, prosazování bezpečného prostředí ve školách, zachování srovnatelného postavení škol bez ohledu na zřizovatele, ale hlavně dokončení reformy vysokého školství a zlepšování podmínek pro práci pedagogů, a to i platových. „Rozhodující roli v tom sehraje zvláště implementace zákona o pedagogických pracovnících a podpora reformy jak postgraduálního, tak dalšího vzdělávání učitelů, jejímž cílem je vytvořit ucelený systém vzdělávání učitelů, za jehož kvalitu bude sdílet odpovědnost stát a vysoké školy.“<sup>36</sup>

Klíčovým současným dokumentem týkajícím se regionálního školství v ČR je Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020, která řeší zejména tři zásadní priority. „Tou první je snižování nerovnosti ve vzdělávání. Druhou je podpora kvalitní výuky učitele, s čímž souvisí dokončení a zavedení kariérního systému či posílení kvalitní výuky budoucích pedagogů na vysokých školách. Třetí prioritou je odpovědné a efektivní řízení vzdělávacího

---

<sup>35</sup> VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M., *Kompetence ve vzdělávání.*, str. 60

<sup>36</sup> *Z priorit programového prohlášení vlády* [online], 2014 [cit. 2014-11-08]. Dostupné z <<http://www.novinky.cz/domaci/38386-z-priorit-programoveho-prohlaseni-ceske-vlady.html>>.





### 3.2.2 Vzdělávání, vzdělavatel, vzdělávaný

„Vzdělávání (...) lze obecně charakterizovat jako proces, v němž si prostřednictvím vyučování jedinec osvojuje soustavu poznatků a činností, kterou vnitřním zpracováním – učením – přetváří ve vědomosti, znalosti, dovednosti a návyky“.<sup>38</sup> Proces probíhá mezi dvěma stranami. Na jedné straně stojí vzdělavatel, tedy osoba, jenž vědomosti předává – vyučuje. Na druhé stojí vzdělávaný, osoba, které jsou vědomosti předávány, a tím se učí.

Vzdělávaného v českém jazyce označujeme nejčastěji podle stupně vzdělávání jako žáka (primární), studenta (sekundární, terciární) či účastníka (např. kurzu, celoživotního vzdělávání, atd.). Pro vzdělavatele zná čeština mnoho výrazů: učitel, kantor, lektor, školitel, kouč, pedagog aj. A právě tyto výrazy se mezi sebou liší, zejména budeme-li na ně nazírat z hlediska zákona o pedagogických pracovnících. Přesnou definici uvedu níže v kapitole 3.2.4.

### 3.2.3 Legislativní opatření – školský zákon

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (dále jen „školský zákon“) je rozsáhlou právní normou, která je rozdělena do dvaceti částí a celkem má 192 paragrafů. V krátkosti se nyní pokusím jej popsat.

Část první řeší v celkem dvaatřiceti paragrafech obecná ustanovení, jak je u zákonů zvykem, dále pak upravuje zásady a cíle vzdělávání, rámcové a školní vzdělávací programy, vzdělávací soustavu, kterou jsem již popsala výše, výroční zprávy, vyučující jazyk, vzdělávání příslušníků národnostních menšin a se speciálními vzdělávacími potřebami, nadaných žáků, cizinců, práva a povinnosti žáků a studentů, organizaci vzdělávání ve školách, formy vzdělávání, učební texty, dokumentaci, bezpečnost a ochranu zdraví, školní řád či výchovná opatření.

Následující část (§33 – 35) se zabývá předškolním vzděláváním, jeho cíli a organizací. Třetí část „školského zákona“ se zaměřuje na povinnost školní docházky (§36 – 43) a základní vzdělávání (§44 – 56), proto je rozdělena do dvou hlav. Do tří hlav je rozdělena čtvrtá část normy, kdy první hlava se zaměřuje v paragrafech 57 až 71 na cíle a stupně středního vzdělávání a jeho průběh a organizaci včetně přijímacích zkoušek. Další hlava se soustředí na problematiku ukončování středního vzdělávání (§72 – 82), poslední hlava upravuje ve třech paragrafech nástavbové studium a zkrácené studium pro získání středního vzdělání s výučním listem a středního vzdělání s maturitní zkouškou. Část pátá uvádí

---

<sup>38</sup> VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M., *Kompetence ve vzdělávání*, str. 19

v paragrafech 86 až 91 náležitosti studia na konzervatoři, další na vyšších odborných školách. Tato to je opět rozdělena do dvou hlav, které se zabývají cíli, organizací studia a přijímacímu zkouškami (§92 – 103) a akreditací vzdělávacího programu (§104 – 107). Následující části již nejsou dále děleny, řeší například školský rejstřík, financování škol, ministerstva, Českou školní inspekci aj.

Účinnost celého zákona je dána datem 1. 1. 2005, nicméně některé vybrané paragrafy začaly platit již s jeho vyhlášením a několik dalších až 1. 9. 2009.

### 3.2.4 Legislativní opatření – zákon o pedagogických pracovnících

Vyhláška č. 139/1997 Sb. o podmínkách odborné a pedagogické způsobilosti pedagogických pracovníků a o předpokladech kvalifikace výchovných poradců byla v roce 2004 nahrazena Zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Od něj tehdejší ministryně školství Petra Buzková požadovala především zvýšení prestiže pedagogických povolání.

Zákon přesně specifikuje předpoklady pro výkon pedagogického povolání, pracovní dobu, další vzdělávání a také upravuje kariérní systém. Pokud chtějí pedagogičtí pracovníci vyšší plat, musejí se soustavně vzdělávat. Výše platu se již neodvíjí od délky jejich pedagogické praxe, jak tomu bylo do konce roku 2014.

Přestože zákon vstoupil v platnost již v roce 2004, během uplynulých deseti let bylo zjištěno, že české školství není na takovou změnu dostatečně připraveno, a tak bylo nutno zavést hned několik výjimek (Tabulka 1).

**Tabulka 1 - Přehled výjimek a vyhlášek k Zákonu č. 563/2004 Sb.**

Úprava	Účinnost	Oblast změny
Předpis č. 317/2005 Sb.	1.9.2005	Další vzdělávání, akreditační komise, kariérní systém
Předpis č. 383/2005 Sb.	1.12.2005	Čerpání volna ve školním roce
Předpis č. 179/2006 Sb.	1.8.2007	Uznávání výsledků dalšího vzdělávání, funkce ředitele, lhůty pro získání kvalifikace
Předpis č. 264/2006 Sb.	1.1.2007	Zrušení změny zákona o soudnictví ve

		věcech mládeže
Předpis č. 189/2008 Sb.	1.7.2008	Uznávání odborné kvalifikace cizích státních příslušníků
Předpis č. 384/2008 Sb.	20.10.2008	Znaková řeč
Předpis č. 223/2009 Sb.	28.12.2009	Akreditace vzdělávací instituce
Předpis č. 422/2009 Sb.	1.1.2010	Kvalifikační předpoklady, prodloužení přechodného období o 5 let
Předpis č. 159/2010 Sb.	1.7.2010	Pracovní doba + úprava celého zákona
Předpis č. 420/2011 Sb.	1.1.2012	Bezúhonnost
Předpis č. 198/2012 Sb.	1.9.2012	Odborná kvalifikace
Předpis č. 333/2012 Sb.	1.11.2012	Střediska výchovné péče
Předpis č. 197/2014 Sb.	1.1.2015	Kvalifikační předpoklady

*Zdroj: vlastní zpracování*

Mezi nejzásadnější výjimky patří především prodloužení lhůty na získání potřebné kvalifikace či zmírnění podmínek pro starší pedagogy, aby nemuseli již studovat, pokud mají potřebnou délku praxe.

V roce 2008 řešil tehdejší ministr školství Ondřej Liška, že zhruba 15% učitelů bude muset ze svých pozic odejít, prodloužil tedy lhůtu pro zahájení potřebného studia o pět let (na rok 2014).<sup>39</sup>

V roce 2014, tedy necelý rok před tím, než nový Zákon č. 563/2004 Sb. měl vstoupit v účinnost, zjistil tehdejší ministr školství Marcel Chládek (ČSSD), že se v České republice nacházejí i takové školy, které nedisponují žádným kvalifikovaným pedagogem a že tisíce kantorů nemají potřebnou kvalifikaci pro řádný výkon svého povolání po započetí účinnosti zákona. „Momentálně máme sedm tisíc učitelů, kteří nemají tuto kvalifikaci a prohlásili, že si nechtějí tuto kvalifikaci doplnit, a čtyři tisíce učitelů, kteří chtějí nastoupit (dovzdělání). Pro

<sup>39</sup> Zdroj: *Výjimka učitelům bez VŠ vzdělání má trvat dalších 5 let* [online], 2014 [cit. 2014-11-08]. Dostupné z <<http://www.novinky.cz/kariera/140422-vyjimka-ucitelum-bez-vs-vzdelani-ma-trvat-dalsich-5-let.html>>.

tyto učitele připravujeme nové termíny, řekl Chládek.<sup>40</sup> S pedagogickými fakultami tedy dohodnul vypsání mimořádných termínů, aby zmínění kantoři mohli alespoň začít studovat, což byla nutná podmínka pro udržení si zaměstnání.

Právě ministr Chládek, který z aktuální vyhocené situace vinil především své předchůdce, zpracoval se svým týmem novelu, která zapracovala do předpisu mnoho výjimek. Ty byly reakcí na fakt, že mnoho starších pedagogů s dlouholetou praxí si již nechtělo doplňovat vzdělání, a také reagovaly na obavy z možného velkého propouštění právě nekvalifikovaných pedagogů a možnosti kolapsu celého systému. Do zmíněného zákona prosadil i výjimku ředitelů škol, kteří mohou za určitých okolností i nekvalifikovaného pedagoga nadále zaměstnávat a dal jim tak nástroj, jak se případně vypořádat s možným masovějším propouštěním.

Novelu č. 197/2014 Sb. schválila Sněmovna ve třetím čtení 30. července 2014, kdy pouze čtrnáct z přítomných sto padesáti čtyř poslanců hlasovalo proti. Vyhlášena pak byla 12. 9. 2014. „*Novela (...) pro vymezené specifické případy upravuje předpoklad odborné kvalifikace a upravuje možnost dalšího výkonu pedagogické činnosti některým osobám, které odbornou kvalifikaci nezískaly. Novela mj. reaguje 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.*”<sup>41</sup>

Zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů (dále jen „ZPP“) nahradil Vyhlášku č. 139/1997 Sb., kde jsou podmínky odborné a pedagogické způsobilosti pedagogických pracovníků vyjádřeny konkrétně přílohou tabulkou (Příloha A). Vyhláška pozbyla své účinnosti dne 1. 1. 2005. „ZPP“ je právní normou, jejíž účinnost započala dne 1. 1. 2015. Norma je rozdělena do 5 hlav, celkem obsahuje 42 paragrafů.

Hlava I „ZPP“ se zabývá obecnými ustanoveními. Ve svém prvním paragrafu popisuje předmět a rozsah úpravy „ZPP“, ve druhém paragrafu přesně definuje pojem pedagogický pracovník, s nímž dále pracuje, a to následovně:

---

<sup>40</sup> *Zděšený ministr: V Česku existují školy bez jediného kvalifikovaného pedagoga* [online], 2014 [cit. 2014-11-08]. Dostupné z <<http://www.novinky.cz/domaci/329755-zdeseny-ministr-v-cesku-existuji-skoly-bez-jedineho-kvalifikovaneho-pedagoga.html>>.

<sup>41</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], 2015 [cit. 2015-02-01]. Dostupné z <<http://www.visk.cz/clanek/metodicky-vyklad-msmt-k-novele-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich>>.

**„Pedagogickým pracovníkem je ten, kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálněpedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného, kterým uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě zvláštního právního předpisu<sup>42</sup> (dále jen "přímá pedagogická činnost"); 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“.**<sup>43</sup>

V návaznosti na poslední odstavec kapitoly 3.2.2 této diplomové práce pak v rámci této právní normy označujeme osobu, která vykonává přímou pedagogickou činnost jako učitele, pedagoga v zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, vychovatele, speciálního pedagoga, psychologa, pedagoga volného času, asistenta pedagoga, trenéra, metodika prevence v pedagogicko-psychologické poradně a vedoucího pedagogického pracovníka.<sup>44</sup>

Hlava II „ZPP“ je jeho vůbec nejrozsáhlejší částí rozdělenou do dvou dílů, z nichž první díl se zabývá řešením předpokladů pro výkon činnosti pedagogického pracovníka. Tím může být osoba splňující předpoklad plné právní způsobilosti, odborné kvalifikace, bezúhonnosti, zdravotní způsobilosti a znalosti českého jazyka. Řeší i problematiku vzdělání ředitele školy, která je jedním z pilířů této diplomové práce, a kterou budu podrobně rozebírat v jedné z dalších kapitol. Ředitel školy musí kromě zmíněných podmínek prokázat potřebnou praxi a absolvovat studium pro ředitele, či již mít vystudovaný školský management nebo jiný obor zaměřený na organizaci a řízení školství.

Druhý díl Hlavy II (konkrétně § 6 – 21) řeší odbornou kvalifikaci pedagogických pracovníků:

- §6 učitele mateřské školy,
- §7 učitele prvního stupně základní školy,
- §8 učitele druhého stupně základní školy, učitele přípravné třídy základní školy a učitele přípravného stupně základní školy speciální,
- §9 učitele střední školy,
- §10 učitele uměleckých odborných předmětů v základní umělecké škole, střední odborné škole a konzervatoři,

---

<sup>42</sup> Školský zákon.

<sup>43</sup> „ZPP“, § 2, odst. 1.

<sup>44</sup> „ZPP“, § 2, odst. 2.

- §11 učitele vyšší odborné školy,
- §12 učitele jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky,
- §13 pedagoga v zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků,
- §14 učitele náboženství,
- §15 učitele odborného výcviku v zařízení sociálních služeb,
- §16 vychovatele,
- §17 pedagoga volného času,
- §18 psychologa,
- §19 metodika prevence v pedagogicko-psychologické poradně,
- §20 asistenta pedagoga a
- §21 trenéra.

Velmi jednoduše lze změny shrnout asi tak, že od roku 2015 by již neměl učit nikdo, kdo není dostatečně vzdělán v oboru pedagogika, a to dle vzdělání získaným buď středním, vyšším odborným nebo vysokoškolským studiem. Pro konkrétní popis požadavků na vzdělání jednotlivých profesí odkazují na „ZPP“, který je součástí této diplomové práce jako příloha (Příloha B). Velmi podstatný je poslední paragraf (§22) společných ustanovení k odborné kvalifikaci, kdy se v posledním, nově vloženém odstavci, se uvádí následující:

*„(7) 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.“<sup>45</sup>*

V Hlavě III nalezneme paragraf 22a upravující pracovní dobu pedagogických pracovníků a její rozdělení na přímou pedagogickou činnost a práci s ní související. V paragrafu 23 je rozebrán rozsah přímé pedagogické činnosti ve školách s celoročním provozem a zařízeních sociálních služeb. Hlava IV se zaměřuje na další vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditaci vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů a kariérní systém.<sup>46</sup> Poslední Hlava V obsahuje společná, přechodná a závěrečná ustanovení. V této části byl zrušen §32a specifikující předpoklady pro výkon ředitele škole. Poslední paragraf (§42) pak stanovuje účinnost „ZPP“ na 1. 1. 2015. Jedním z nejpodstatnějších je

<sup>45</sup> „ZPP“, §22, odst. 7.

<sup>46</sup> Soubor pravidel, stanovených pro zařazení pedagogických pracovníků do kariérních stupňů. (§29, odst. 1).

nově přidaný odstavec (1) d) §32, který uděluje výjimku zejména starším a zkušeným pedagogům, kteří získali schopnost výkonu pedagogické činnosti na základě dlouhodobé praxe – fyzické osobě: *„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“*.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> „ZPP“, §32, odst. 1 písm. D.



### 3.3 Teorie řízení, management

Svoji diplomovou práci a veškeré analýzy v ní jsem založila na teorii řízení. Úzce totiž souvisí se současnou představou státu o fungování školských zařízení, a zároveň poskytuje dostatek prostředků i metod pro kvalitní vědecký výzkum v reálných podmínkách.

Teorie řízení je postavena na potřebě řídit. Ta se projevuje již od dob, kdy lidé začali poprvé spolupracovat a společně se snažili dosáhnout určitých cílů. Z vědeckého hlediska pak můžeme teorii řízení datovat na přelom 19. a 20. století. Přestože původně byla teorie řízení spíše záležitostí podniků a firem, v poslední době se zásady účelného řízení uplatňují ve všech typech organizací. „*Efektivní řízení se týká prezidenta korporace, správce nemocnice, vládního dohláze, vedoucího skautské skupiny, církevního biskupa, baseballového manažera i rektora univerzity*“.<sup>48</sup>

Z hlediska vývoje teorie řízení můžeme období od počátku 20. století rozdělit zhruba do dvacetiletých etap, z nichž každá má svá specifika, jenž v krátkosti uvedu. Pro první dvě dekády je charakteristický **mechanický přístup** inspirovaný bezchybně fungujícím systémem ozubených koleček, pák a převodů ve strojích. „*Ideálem byl perfektně fungující systém s přesným vymezením rolí, pravomocí a odpovědností, kde člověk vykonával rutinní práci a vystupoval vlastně jako součást velkého stroje*“.<sup>49</sup> Typickou mechanickou teorií je Teorie byrokracie německého sociologa Maxe Webera, která sice i v současnosti inspiruje díky lpění na přesném vymezení činností a úkolů (ISO norma), nicméně je narušována především „sobeckými“ zájmy jednotlivců, takže v realitě může těžko fungovat. Za zmínku rovněž stojí i představitelé klasického řízení Henri Fayol a Lyndall Urwick se svými organizačními schémata nebo Frederick W. Taylor se svými časovými a pohybovými studiemi spadajícími do vědeckého řízení. Další dvě dekády můžeme nazvat **školou lidských vztahů**, která na rozdíl od předchozí etapy již nepřehlídí interpersonální vztahy. „*Tato škola učí, jak se mají vedoucí pracovníci chovat k podřízeným, všimnout si jich, zajímat se o jejich problémy*“.<sup>50</sup> Od čtyřicátých let minulého století registrujeme **přístup humanistický**, který přikládá stále větší význam osobnímu rozvoji jedince. Teorie X a Y Douglase McGregora staví proti sobě dosavadní představu o zaměstnancích X (jsou líní, neradi pracují, vyhýbají se odpovědnosti) s humanistickou představou Y, která v pracovnících vidí pravý opak (práce je přirozená aktivita, člověk je rád samostatný a odpovědný). Potřebu sebeaktualizace pak zdůrazňuje

---

<sup>48</sup> Bartošová, H., Bartoš, J., *Management: Základy teorie a praxe*, str. 8

<sup>49</sup> Bělohávek, F., *Management*, str. 34

<sup>50</sup> Bělohávek, F., *Management*, str. 37

americký psycholog Abraham Maslow. Následuje období **moderních názorů**, které se dá vystihnout zkratkou KISS (Keep It Simple and Short). „*Ta hledá jednoduchou podstatu, která snadno vysvětlí fungování organizací, jejich problémy a ukáže návod, jak tyto problémy řešit*“.<sup>51</sup> Zařadit sem můžeme Obecnou teorii systémů (Ludwig von Bertalanffy), Teorii kontingence, Populační ekologii, kybernetické principy nebo Teorii „Z“ (William Ouchi). Po většině moderních období následuje ještě **období postmoderní** a není tomu jinak ani v rámci vývoje teorie řízení. „*Postmodernismus se snaží vyhnout všem zjednodušením, zpochybnit velké teorie, akceptuje složitost světa a podává vlastní řešení dílčích problémů*“.<sup>52</sup> Řadíme sem Chaos Toma Peterse, organizační metafory (Gareth Morgan), postmoderní organizace (Stuart R. Clegg) či hnutí posledních let v podobě „učící se organizace“ Petera Senge.

Řídit, ovládat a vést překládáme do angličtiny slovesem „to manage“. Z něj tedy také pochází pojem management, jehož definice není jednoduchá. „*Výklad pojmu management je zvláště nesnadný. Především jde o pojem specificky americký a je obtížné ho výstižně přeložit do ostatních jazyků, dokonce i do britské angličtiny. Označuje nejen **funkci**, ale také **lidi**, kteří ji vykonávají. Označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také **odbornou disciplínu a obor studia***“.<sup>53</sup>

Jak jsem již uvedla výše, hospodárně, efektivně, účelně a kvalitně řídit je v současné době potřeba všechny organizace, a to včetně školských. Jelikož je tento typ organizace vázaný především na lidi a práci s nimi, vybrala jsem jako nejvíce vyhovující tomuto druhu organizace následující definici managementu, jenž klade důraz zejména na manažerskou funkci vedení lidí: „*Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách, efektivně uskutečňují zvolené cíle*“.<sup>54</sup> Ředitelé a ředitelky škol jsou tedy v současné době nahlíženi nejen jako garanti poskytovaného vzdělání a výchovy, ale také jako úspěšní manažeři vedoucí svůj tým a celé školské zařízení dál a vpřed. Právě před nimi totiž stál problém vypořádat se záležitostmi vyplývajícími ze změny „ZPP“, jenž by dobrý manažer zvládnout měl.

Z ekonomického hlediska můžeme vyjádřit úspěšného manažera, jehož základními činnostmi jsou plánování, organizování, vedení a kontrola, následující Hronovou rovnicí:

$$\text{„Úspěšně řídit} = \text{znát} + \text{mít pravomoc} + \text{chtít} + \text{stačit}“^{55}$$

---

<sup>51</sup> Bělohávek, F., *Management*, str. 39

<sup>52</sup> Tamtéž, str. 44

<sup>53</sup> Bartošová, H., Bartoš, J., *Management: Základy teorie a praxe*, str. 9

<sup>54</sup> Tamtéž, str. 10

<sup>55</sup> Hron, J., *Teorie řízení*, str. 1

Vyplývá z ní, že nejen vědomosti a dovednosti (u ředitele školy všeobecně předpokládané), ale také motivace, způsoby delegování a vlastní vůle jsou důležité pro pozici manažera. Právě na této rovnici jsem se rozhodla postavit z velké části tuto svoji práci a následující vědecké zkoumání. V dalších kapitolách podrobně popíši představu státu o ideálním řediteli/manažerovi, jenž je postavena na ekonomické teorii řízení a vychází z ní. V praktické části pak srovnám tuto ideální představu se skutečností prostřednictvím rozhovorů určených náhodně losem vybraným ředitelům školských zařízení v Zábřehu.

### 3.3.1 Ředitel – znalosti a dovednosti

Představy Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR (dále jen MŠMT) a potažmo tedy celého státu o ideálním představiteli či představitelce vedoucí pozice ve školských zařízení lze vyčíst z programu celostátní organizace s názvem Národní institut pro další vzdělávání (dále jen NIDV), jenž je přímo řízena právě samotným MŠMT a jenž realizuje úkoly vyplývající ze státních priorit a právě z rezortních úkolů MŠMT. Ve svém profilu se institut charakterizuje jako partner rozvoje pedagogů, který garantuje dostupnost, kvalitu a komplexnost svých služeb. Zároveň přináší možnost sdílet informace mezi veřejností, MŠMT, školstvím na regionální úrovni a dalšími subjekty do této oblasti angažovanými. „*V souladu se vzdělávací politikou státu a v kontextu se zahraničními trendy ve vzdělávání zabezpečujeme již řadu let profesní rozvoj pedagogických pracovníků škol a školských zařízení pro zájmové a další vzdělávání a dále pracovníků neziskových nestátních organizací pracujících s dětmi a mládeží v celé České republice.*“<sup>56</sup>

NIDV funguje již více jak deset let. Tímto obdobím tak pokrývá pro mou práci nejtěžší dekádu, kdy prostřednictvím novely ZPP byli pedagogové a lidé pracující ve školských zařízeních na pedagogických pozicích směřováni ke zvýšení své profesní kvalifikace, tedy pokud jejich vzdělání již neodpovídalo novým požadavkům uvedeným v zákoně. V programovém období 2007-2013 tak prostřednictvím Operačního programu Vzdělání pro konkurenceschopnost realizuje pro účastníky bezplatné projekty, jenž z větší části financuje Evropský sociální fond a z 15% pak státní rozpočet. Projekty jsou zaměřeny na

---

<sup>56</sup> *Profil organizace* [online], 2015 [cit. 2015-12-27], str. 8. Dostupné z <[http://www.nidv.cz/cs/download/NIDV\\_profil\\_organizace.pdf](http://www.nidv.cz/cs/download/NIDV_profil_organizace.pdf)>.

další vzdělávání a podporu pedagogických pracovníků škol a školských zařízení a zvyšování kvality počátečního vzdělávání.<sup>57</sup>

Již předtím, a to v období 2005-2008, měli ředitelé možnost zapojit se do Národního projektu Úspěšný ředitel, jenž financoval Operační program Rozvoj lidských zdrojů (spadající pod Evropský sociální fond). Vedoucím pracovníkům základních, středních a vyšších odborných škol a konzervatoří se sídlem mimo Prahu poskytoval projekt znalosti v následujících modulech: Kurikulární změny a nová role školy, Manažerské řízení procesů změn ve škole, Řízení kvality a její hodnocení, Strategie rozvoje školy, Supervize v manažerské praxi. Absolventi zároveň získali osvědčení o účasti dle zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a vyhlášky č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků.<sup>58</sup> Do konce ledna 2008 absolvovalo projekt 2 679 účastníků, kteří s ním byli (až na 3%) velmi spokojeni a spokojeni.

V následujícím období NIDV poskytlo vedoucím pracovníkům a projektovým manažerům ve školství možnost zúčastnit se individuálního projektu Projektový manažer 250+ (PM 250+), který byl realizován od dubna 2010 do března 2012 pro zájemce ze všech druhů škol (mimo hlavního města Praha). Základním cílem projektu bylo vytvořit a pilotně ověřit systém rozvoje kompetencí projektových manažerů v oblasti projektového řízení ve školství.<sup>59</sup> Zájemci se v rozsahu 250 hodin učili v osmi modulech například o strategickém řízení organizace, řízení kvality a lidských zdrojů či měkkým dovednostem.<sup>60</sup> Projekt s finančním objemem téměř 11 milionů korun financovaný prostřednictvím Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost dal absolventům šanci získat certifikát IPMA<sup>61</sup>s úrovní D: Certifikovaný projektový praktikant.

V září 2009 pak NIDV spustil realizaci vzdělávacího projektu Personální řízení zaměřeného opět na vedoucí pracovníky (ředitele a zástupce) všech škol (mimo mateřských a na území hlavního města Praha). Do října 2011, kdy byl projekt ukončen, poskytoval profesionální podporu při řešení nejrůznějších otázek z oblasti personálního řízení a politiky. Nový vzdělávací program zahrnoval zejména aktuální otázky, které se v personálním řízení ve

---

<sup>57</sup> Zdroj: *Projekty*. [online], 2015 [cit. 2015-12-27]. Dostupné z <<http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf.ep/>>.

<sup>58</sup> Zdroj: *Projekty*. [online], 2015 [cit. 2015-12-27]. Dostupné z <<http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/narodni-projekt-uspesny-reditel.ep/>>.

<sup>59</sup> Zdroj: *Projekty*. [online], 2015 [cit. 2015-12-27]. Dostupné z <<http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/projektovy-manazer-250/zakladni-udaje-o-projektu.ep/>>.

<sup>60</sup> Soft skills – kompetence v oblasti chování, interpersonální dovednosti.

<sup>61</sup> International Project Management Association – nadnárodní sdružení projektových manažerů.

školách a školských zařízeních vyskytují, tematicky se zaměřoval na význam personálního řízení jako dynamické složky řízení a dále na personální strategii a politiku.<sup>62</sup> Byl financován prostřednictvím Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost.

Z výše uvedené široké škály nabízených projektů jsou patrné vize, priority a směry, kterými MŠMT chtělo vedoucí pracovníky v poslední dekádě vést. Tyto nám pak také v podstatě popisují doporučenou míru znalostí a dovedností, které by ředitelé a ředitelky školských zařízení měli mít (jako první sčítanec dle výše uvedené Hronovy rovnice). Povinné (zákonem dané) vzdělání pro ředitele a ředitelky jsem již uvedla v předchozí kapitole.

### 3.3.2 Ředitel – mít pravomoc

Výše uvedené požadavky na vedoucí pracovníky škol jsou velice rozsáhlé a je velmi nepravděpodobné, že by jeden člověk dokázal být najednou erudovaným pedagogem s praxí, projektovým manažerem a personalistou, jelikož každá jednotlivá profese vyžaduje (pro její kvalitní výkon) hluboké znalosti a dostatek praktických zkušeností. Úspěšný manažer si tuto věc velmi dobře uvědomuje, a proto se obklopuje schopnými lidmi, kteří jsou schopni mu takové znalosti a zkušenosti poskytnout. Na ně pak za určitých podmínek může delegovat nejen část svých povinností, ale také pravomocí.

Delegování jako vnější projev řídicího působení může mít dvojí charakter, a to tak že pověření pracovníků určitou činností může být buď jednorázové, či relativně trvalé. Pro úspěšný výsledek procesu delegování je nezbytné, aby nadřízený velice dobře znal své podřízené a na základě toho se mohl rozhodovat ve věcné stránce delegování, která řeší otázky „komu“ a „co“. Formální stránka pak zahrnuje samotný proces delegování, tedy řeší otázku „jak“. *„Předmětem procesu delegování jsou jednotlivé prvky, mezi něž patří: jednotlivé činnosti, úkoly, oblasti rozhodování, pravomoc“*.<sup>63</sup> Jestliže delegujeme jakoukoliv činnost, je třeba mít na paměti, že delegujeme i odpovědnost za danou činnost, přestože je v zásadě nedelegovatelná. Za práci svoji i svých podřízených totiž vždy odpovídá vedoucí. Za úspěšným procesem delegování stojí (jak jsem již uvedla výše) výborná znalost vlastních podřízených, důvěra v ně a s tím souvisí i ochota vedoucího pravomoc delegovat. Poslední podmínkou pak je kontrola podřízených. *„Delegované prvky a odpovědnost z nich vyplývající*

---

<sup>62</sup> Zdroj: *Projekty*. [online], 2015 [cit. 2015-12-27]. Dostupné z <<http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/personalni-rizeni.ep/>>.

<sup>63</sup> Hron, J., *Teorie řízení*, str. 101

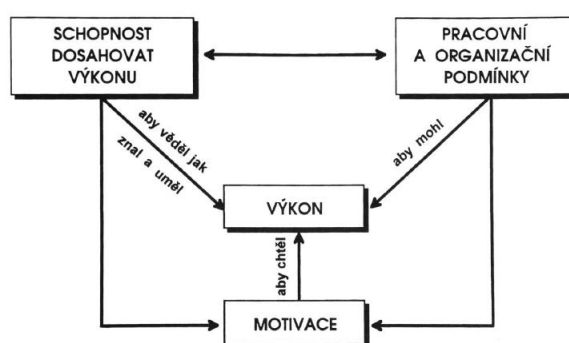
vymezuje u každého pracovníka na vedoucím místě sféru působnosti, která bývá označovaná jako kompetence“.<sup>64</sup>

### 3.3.3 Ředitel – chtít

Za slovem „chtít“ se v tomto případě skrývá motivace, jíž vedoucí pracovník pohání vpřed svůj tým. Konkrétně v našem případě je rozbor motivace a způsobu motivování velmi důležitý, jelikož učitelé a další pedagogové, kteří nesplňovali kritéria novely „ZPP“, byli stavěni před zásadní otázky ovlivňující nejen jejich kariéru, ale v mnoha případech i osobní život, finanční rozpočet a rodinnou situaci.

„Motivace je psychologický proces, který aktivuje chování člověka, dává mu účel a smysl“.<sup>65</sup> Díky motivaci pracovníci pracují, snaží se dosáhnout určitých met a cílů, projevují svoji vůli k něčemu. Dobrý vedoucí, který zná své podřízené, ví, jakým způsobem svého podřízeného motivovat, na všechny totiž neplatí stejný metr. „Motivace pracovního jednání se bezprostředně odráží ve výkonnosti člověka“.<sup>66</sup>

Obrázek 2 - Základní vlivy působící na výkon pracovníka



Zdroj: Bartošová, H., Bartoš, J., *Management: Základy teorie a praxe*, str. 133

O motivaci existuje celá řada teorií, zmiňme například teorii potřeb A. H. Maslowa s pyramidou potřeb nebo Vroomovu teorii očekávání. Pro moje účely hodnotím jako nejvhodnější motivačně-hygienickou teorii F. Herzberga, kterou nyní podrobněji popíši.

Americký psycholog Frederick Irving Herzberg se svým týmem vytvořil zhruba v polovině minulého století motivační teorii, která je založená na dvou skupinách faktorů a byla publikována pod názvem Teorie dvou faktorů. „Faktory, které působí nespokojenost,

<sup>64</sup>Hron, J., *Teorie řízení*, str. 103

<sup>65</sup>Bartošová, H., Bartoš, J., *Management: Základy teorie a praxe*, str. 132

<sup>66</sup>Tamtéž, str. 133

*nazval faktory hygienické (disatisfactory) a faktory, které vyvolávají spokojenost, nazval faktory motivačními neboli satisfactory. Tyto faktory zároveň motivují“.*<sup>67</sup>

Hygienické faktory můžeme též nazvat jako neuspokojovatele či udržovací faktory. Nepodílí se na motivaci, ale vyvolávají nespokojenost, bývají často podceňovány, pracovníky jsou vnímány jako samozřejmé, mají vnější charakter. Takovým faktorem může být například mzda, jejíž nevyplacení zaměstnance rozčílí, ale nemotivuje ho k lepšímu výkonu. Její pozdější vyplacení tedy není přímý motivační stimul.

Druhou skupiny tvoří faktory motivační neboli motivátory, které se ale začínají uplatňovat až po naplnění hygienických faktorů. Pokud však motivátory nejsou naplněny, pracovník nemusí být nutně nespokojený. Příkladem může být udělená pochvala. Další příklady faktorů uvádím v Tabulce 2.

**Tabulka 2 - Příklady hygienických a motivačních faktorů**

<b>FAKTORY HYGIENICKÉ</b>	<b>FAKTORY MOTIVAČNÍ</b>
Administrativní a právní podmínky	Úspěch
Pracovní podmínky	Seberealizace
Organizační kultura	Participace na rozhodování
Vztahy k nadřízeným	Práce samotná
Vztahy na pracovišti	Uznání
Styl vedení	Zvýšení odpovědnosti
Mzda	Kariéerní postup

*Zdroj: Bartošová, H., Bartoš, J., Management: Základy teorie a praxe, str. 135*

### **3.3.4 Ředitel – stačit**

Pod slovesem „stačit“ je možné si představit mnoho, třeba odpovědi na otázku, zda se řediteli daří vše podle jeho představ nebo jeho schopnost neustále aktualizovat svoje poznatky nejen o podřízených, ale také o aktuální situaci kolem podniku, v našem případě tedy

<sup>67</sup> Bartošová, H., Bartoš, J., *Management: Základy teorie a praxe*, str. 134

školského zařízení (zákony, vyhlášky, nejnovější trendy ve výuce atd.). Mne však v tuto chvíli bude více zajímat styl řízení a vedení lidí.

Otázkami o způsobu vedení pracovníků se zabývalo již od počátku 20. století mnoho psychologů, proto je tento vývoj rozdělen do několika etap trvajících vždy zhruba 20 let. Z počátku můžeme studovat Teorii rysů, později styly řízení, koncem šedesátých let pak přístup kontingenční nebo situationalistický. S devadesátými lety přichází tzv. Nové vedení (New Leadership). „*Proti dosavadním, většinou racionálním přístupům, je zdůrazňována emocionální stránka vedení lidí. Ústředním pojmem se stává charisma, síla osobnosti vůdce, který dokáže strhnout ostatní pro svou vizi*“.<sup>68</sup>

„*Stylem řídící práce rozumíme navyklý způsob realizace role vedoucího pracovníka, navyklý způsob plnění úkolů (obsahu role), zejména pak úkolů periodicky se opakujících*“.<sup>69</sup> Styl má vnitřní stránku (ukládání úkolů, motivace, vyjadřování, ...) a vnější stránku, kterou je třeba uspořádanost, úroveň metod atd. Každý vedoucí pracovník je jiný, liší na základě individuality vlastní osobnosti. Na jeho stylu řízení se pak podepisuje i kolektiv, ve kterém se pohybuje či pracovní podmínky.

Existuje několik možností, jak posuzovat styl vedení. Americký psycholog německého původu Kurt Zadek Lewin, který je považován za průkopníka sociální psychologie, klasifikuje následující styly vedení (klasická teorie): autoritářský, demokratický a laissez-faire. Teorií osobnosti, psychologickým testováním a měřením postojů se zabýval i další americký psycholog Rensis Likert. Autor Likertovy škály rozlišuje styly exploativně autoritativní, benevolentní autoritativní, konzultativní a participativní.<sup>70</sup>

Dalším ze způsobů posuzování stylu řízení je z hlediska identifikace vedoucího s nadřízenými a podřízenými (Obr. 3). „*Jestliže se pracovník přiklání výrazně ve směru „a“, jde o tendenci k autokratickému řízení, při sklonu ve směru „b“ o tendenci k liberálnímu, „sousedskému“ řízení*“.<sup>71</sup> Pozici „a“ pak označujeme pojmem autokrat, jehož lze charakterizovat jako vedoucího schopného rychle se rozhodovat a přizpůsobovat se tak změnám, na druhé straně nevnímá své podřízené jako dostatečně schopné, nejdůležitější je pro něj plnění výrobních a pracovních úkolů. Druhým extrémem je pozice „b“, tedy liberální vedoucí projevující se jako „sociální“ či „sousedský“ typ s maximálním zájmem o lidi, podléhající jejich tlaku.

---

<sup>68</sup> Bělohávek, F., *Management*, str. 150

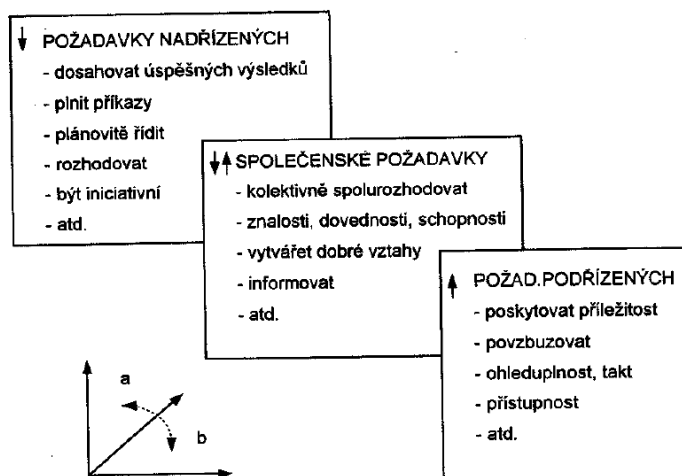
<sup>69</sup> Hron, J., *Teorie řízení*, str. 114

<sup>70</sup> Zdroj: Bartošová, H., Bartoš, J., *Management: Základy teorie a praxe*, str. 131

<sup>71</sup> Hron, J., *Teorie řízení*, str. 115



Obrázek 3 - Styl řízení z hlediska identifikace vedoucího s nadřízenými a podřízenými



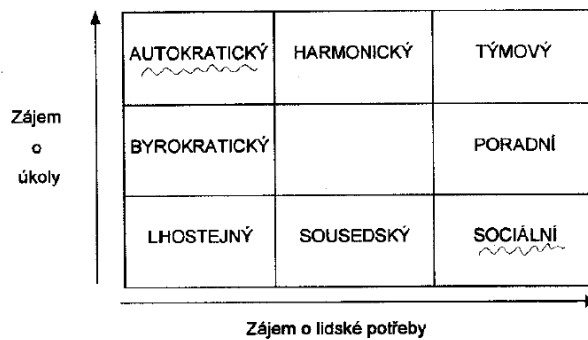
Zdroj: Hron, J., *Teorie řízení*, str. 115

Na základě intenzity tíhnutí k pozici „a“ (výroba), či „b“ (péče o lidi) pak rozlišujeme ještě individuální styly řízení (Obr. 4). V krátkosti nyní popíši jednotlivé typy vedoucích. Jen v nevykonném podniku a po určitou dobu může fungovat **lhostejný typ**, který plní pouze funkci „posla shora“, nezajímá se v podstatě o nikoho a o nic. **Byrokrat** naopak preferuje směrnice, podle nichž řídí i kontroluje, je formální a neosobní k úkolům i lidem. **Sousedský typ** se mylně domnívá, že dobré vztahy na pracovišti zajistí podniku úspěch, preferuje kompromisy, apeluje na city. Za slušnou práci slušný plat vyžaduje **typ harmonický**. Jeho řízení je pevné, motivující, spravedlivé, upřednostňuje komunikaci a neformální vztahy. **Poradní typ** velmi využívá vědecké metody práce, podřízené bere jako odborníky, jde mu o rozvoj osobnosti, při rozdělování úkolů si zakládá na odbornosti. Nejvýše si na obrázku z hlediska výroby i péče o lidi stojí **typ týmový**. Respektuje lidi, určuje směr, stmeluje kolektiv, uplatňuje obousměrnou komunikaci, umí naslouchat. „*Cílem je dobrá produkce při dobré morálce.*“<sup>72</sup>

Tato teorie inspirovala i velké množství dalších psychologů. Vzniká tak Rozhodovací model (Vroom a Yetton), Fiedlerův kontingenční model, Situační vedení (Hersey a Blanchard), Houseovo Vedení „cesta – úkol“ či Bassův Transakční a transformační styl vedení.

<sup>72</sup> Hron, J., *Teorie řízení*, str. 118

Obrázek 4 - Typy individuálního stylu řízení



Zdroj: Hron, J., *Teorie řízení*, str. 116

## 4 Praktická část

V teoretické části této práce jsem již uvedla cíl a metodiku, dále jsem popsala lokalitu plánovaného výzkumu, vzdělávací soustavu i legislativu, kterou je řízena. Popsala jsem ideálního ředitele/ředitelku školského zařízení, který by měl být zároveň i ideálním manažerem. V tuto chvíli se tedy zaměřím již na praktickou část, v jejímž úvodu si nejprve sestavím baterii vhodných otázek jako podkladů pro plánovaná interview.

### 4.1 Baterie otázek

Pro svůj kvalitativní výzkum jsem si zvolila variantu strukturovaného interview, kdy soubor otázek rozdělím do několika částí, které budou inspirovány kapitolou o ideálním manažerovi. Předtím ale v úvodní části získám díky odpovědím nejprve představu o změnách, které postihly kolektiv zaměstnanců v souvislosti s úpravou kvalifikace pro výkon povolání pedagoga.

První část mých podkladů pro rozhovor s řediteli škol se týká informací, které by za běžných okolností řešil spíše výzkum deskriptivní<sup>73</sup>. Nicméně další části pak zjišťují, jak tato čísla ovlivnila právě osobnost ředitele či ředitelky zkoumaného školského zařízení, tedy sociální realitu, takže kvalitativní část značně převyšuje sekci deskripce.

Kompletní znění podkladů pro rozhovor, tedy celou baterii otázek tak, jak jsem ji následně kladla ředitelce a ředitelům, příkládám v samostatné příloze (Příloha C).

#### 4.1.1 Část A – změny související se Zákonem o pedagogických pracovnících

Pro moji práci je podstatné nejen to, jací jsou náhodně vybraní ředitelé zábřežských škol vedoucí, ale i statistické údaje o počtu zaměstnanců, kterých se změna „ZPP“ dotkla a další s tím související údaje.

- Pane řediteli/paní ředitelko, jak dlouho vykonáváte funkci ředitele/ředitelky na této škole?
- Poslední dekáda byla pro některé pedagogy poměrně hodně náročná, museli si doplňovat vzdělání, nebo ze školství zcela odcházet. Byl ve Vašem týmu nějaký pedagog, který po začátku platnosti novely neměl potřebné vzdělání a musel si jej tedy dodělat?

---

<sup>73</sup> Poskytuje detailní popis, ale nezjišťuje příčiny

- Zasazovalo jeho/jejich studium nějak do pracovních povinností?
- Jak jste tuto situaci řešil/a?
- Vzdělání není samozřejmě zadarmo. Účastnila se škola nějak na financování vzdělání nedostatečně kvalifikovaným zaměstnancům?
- Hledal/a jste možné zdroje či způsoby, jak jim s financováním vzdělání pomoci?
- Našel se ve Vašem týmu někdo, kdo si odmítl doplnit vzdělání a musel tedy školu opustit?
- Týkala se některého z nekvalifikovaných zaměstnanců udělená výjimka ministra Marcela Chládky pro pedagogy starší 55 let s praxí nad 20 let?
- Udělil/a jste Vy sám/sama některému ze zaměstnanců výjimku ředitele podle paragrafu 22 odstavce 7 zákona o pedagogických pracovnících?
- Jak celkově hodnotíte současnou podobu „ZPP“ a tedy požadavky na kvalifikaci pedagogů Vy osobně?
- Čerpala Vaše škola peníze z programu MŠMT EU Peníze základním/středním školám? Pokud ano, na co jste je použili?

#### **4.1.2 Část B – ředitel a jeho znalosti a dovednosti**

Tato část dotazníku se zaměří na kvalifikaci samotné/ho ředitelky/ředitele. Díky odpovědím se pokusím zjistit, zda si své vzdělání nějakým způsobem doplňoval/a, zda se zúčastnil/a nějakých manažerských kurzů apod.

- Pane řediteli/paní ředitelko, splňoval/a jste nově upravené podmínky „ZPP“ již v době, kdy vstoupil v platnost, nebo jste potřebné do vzdělání absolvoval/a později?
- Kromě studia určeného přímo pro ředitele škol zúčastnil/a jste se nějakého školení týkajícího se managementu?
- Znáte Národní institut pro další vzdělávání?
- Víte o tom, že v jeho nabídce bylo poměrně velké množství kurzů a projektů určených vedení škol a školských zařízení, a to včetně těch akreditovaných?
- Na každé škole by měl ideálně být projektový manažer, většinou to bývá některý z vedoucích pracovníků (ředitel, zástupce). Jak je to na této škole?
- Jaký je Váš osobní názor na myšlenku, že ředitel by měl být zároveň nejen erudovaným pedagogem, ale také úspěšným manažerem se znalostmi v oblasti personalistiky a projektového managementu?

### 4.1.3 Část C – ředitel a delegování

Ve výkonném, kvalitním a důvěryhodném kolektivu je delegování zcela běžnou praxí. V této části mi ředitel/ka poskytne odpovědi, zdali tomu tak je i v náhodně vybraných zábřežských školách.

- Pane řediteli/paní ředitelko, jak se všeobecně díváte na problematiku delegování ve školských zařízeních?
- Delegujete Vy na svoje podřízené pouze jednotlivé úkoly, či můžete delegovat i záležitosti širšího a významnějšího charakteru?
- Máte ve svém týmu dostatek kompetentních lidí, na které je možné delegovat závažnější záležitosti?
- Máte ve svém týmu dostatek kompetentních lidí, na které je možné delegovat závažnější záležitosti, a kteří zároveň jsou ochotni tuto pravomoc včetně odpovědnosti za ni přijmout?
- Máte na této škole nějak rozděleny celé oblasti rozhodování, nebo vše řešíte sám/sama?
- Máte pocit, že znáte své podřízené dobře?
- Můžete jim plně důvěřovat?
- Pokud někomu delegujete úkol nebo dokonce celou oblast rozhodování, myslíte si, že je vaše kontrola poté dostatečná?

### 4.1.4 Část D – ředitel a motivace

Deset let měli nekvalifikovaní pedagogové na to, aby se pokusili si patřičné vzdělání dodělat, anebo si našli nové zaměstnání mimo školství. Je třeba podotknout, že většina zejména starších učitelů také do poslední chvíle spoléhala na to, že ministr školství nevydrží tlak na něj vyvíjený a zejména těmto pedagogům s dlouholetou praxí vyjde vstříc pomocí nějaké výjimky. Tak se i stalo, jak uvádím výše v kapitole 3.2.4. Ostatní pracovníky, na něž se žádné výjimky nevztahovaly, pak ředitel muset vyzvat k doplnění potřebného vzdělání. Následující otázky by mi mohly pomoci zjistit, do jaké míry a jakým způsobem a zda vůbec své zaměstnance vhodně motivoval.

- Pane řediteli/paní ředitelko, pokud někteří z Vašich zaměstnanců nesplňovali potřebné podmínky dané novelou zákona o pedagogických pracovních, bylo třeba je nějakým způsobem motivovat, aby si vzdělání doplnili?
- Jaké jste použil/a způsoby motivace?

- Byla podle vašeho zpětného pohledu tato motivace z Vaší strany dostatečná?
- Vnímali ji jako dostatečnou i zaměstnanci, kterých se záležitost týkala?
- Udělal/a byste v této věci nyní něco jinak?

#### 4.1.5 Část E – ředitel a styl jeho vedení

Dokonale zanalyzovat styl řízení ředitelů škol by podle mého názoru vydalo na další samostatnou diplomovou práci a bylo by třeba sbírat data i od kolektivu zaměstnanců. Proto by odpovědi na následující otázky měly poskytnout pouze malý vhled a představu o tom, jaký je daný/á ředitel/ka vedoucím, a to s nižší validitou. Při sestavování těchto otázek jsem vycházela z Hronova schématu uvedeného výše na obrázku 3 (str. 41).

- Pane řediteli/paní ředitelko, na stupnici od 1 do 10, kdy deset je nejvíce, jakou byste přiřknul/a důležitost následujícím bodům, které reprezentují požadavky nadřazeného:

plnit příkazy,  
dosahovat úspěšných výsledků,  
plánovitě řídit,  
rozhodovat,  
být iniciativní?

- Pane řediteli/paní ředitelko, na stupnici od 1 do 10, kdy deset je nejvíce, jakou byste přiřknul/a důležitost následujícím bodům, které reprezentují požadavky společenské:

kolektivně spolurozhodovat,  
znalosti, dovednosti, schopnosti,  
vytvářet dobré vztahy,  
informovat?

- Pane řediteli/paní ředitelko, na stupnici od 1 do 10, kdy deset je nejvíce, jakou byste přiřknul/a důležitost následujícím bodům, které reprezentují požadavky podřízených:

poskytovat příležitost,  
povzbuzovat,  
ohleduplnost, takt,  
přístupnost?

## 4.2 Rozhovor - Mateřská škola

Již ve druhé kapitole jsem uvedla, že konkrétní školské zařízení vyberu losem vždy ze skupiny daných typů škol. Z lístečků, z nichž tedy každý reprezentoval jednu z mateřských škol, jsem vylosovala jeden. Ředitelka této školky byla ochotná se se mnou sejít a rozhovor podstoupit, takže nebylo nutné volit náhradní řešení (opakovaný los).

Mateřská škola<sup>74</sup>, která se nachází při okraji centra obce a jejímž zřizovatelem je Město Zábřeh, disponuje dvoupatrovou budovou, v níž se nachází čtyři třídy pro celkem sto dětí od dvou a půl roku do sedmi let. Kapacita školky je již několik let vždy zcela naplněna. Jak se dočteme na webových stránkách školky, jejím cílem je „*vychovávat dítě s pozitivním přístupem k přírodě, člověku i sobě samému*“ a „*vytvářet školičku pestrou, nápaditou, harmonickou, s přátelskou atmosférou mezi dětmi i dospělými*“.<sup>75</sup> V oploceném areálu školky se nachází velká zahrada s pískovišti, hřištěm a přírodní učebnou. Stravu pro zařízení zajišťuje jídelna základní školy sídlící v těsné blízkosti. Školka se řídí školním vzdělávacím programem s názvem „Dětství je jako zahrada“, kdy její krédo zní: „*Chceme, aby naše MŠ byla místem bezpečí, jistoty, vzájemného porozumění a pozitivních mezilidských vztahů.*“

### 4.2.1 Personální složení mateřské školy

Ve školce se nacházejí čtyři třídy, kdy každou mají na starost vždy dvě učitelky, a to včetně ředitelky a její zástupkyně. Ve školním roce 2014/2015 je zde v pracovním poměru sedm učitelek, jedna z nich je v současnosti na rodičovské dovolené, dále ředitelka a její zástupkyně. Osmero aktivních pedagožek doplňuje trojice provozních zaměstnankyň a účetní, tedy nepedagogické zaměstnankyně.

### 4.2.2 Přepis rozhovoru s ředitelkou mateřské školy

Jsem si vědoma skutečnosti, že pro interview je potřeba mít informovaný souhlas respondenta, nicméně v souvislosti se skutečností, že je školka i ředitelka zde prezentována anonymně, v písemné podobě s celým jménem ředitelky a její funkcí tento dokument nepřikládám. S rozhovorem i nahráváním ředitelka mateřské školy souhlasila. Před samotným započítím dotazování jsem ředitelce sdělila údaje o sobě, své diplomové práci i škole, kterou

---

<sup>74</sup> Zdroj: webové stránky mateřské školy, odkaz záměrně nebude uveden pro zachování slíbené anonymity

<sup>75</sup> Zdroj: webové stránky mateřské školy, odkaz záměrně nebude uveden pro zachování slíbené anonymity

studuji, vysvětlila jsem okruhy, na které mám v plánu se ptát a způsob, jakým jsem zvolila její školku. Také jsem ji ujistila o výše zmiňované anonymitě, kterou uvítala.

Celý rozhovor je přepsán ze zvukového záznamu bez úprav autorkou, je třeba tedy mít na paměti, že obsahuje větší množství vycpávkových slov a stylistických neobratností. Písmeno „T“ v rozhovoru symbolizuje otázky tazatelky, písmeno „Ř“ odpovědi ředitelky.

### Část A

T: „Paní ředitelko, jak dlouho vykonáváte funkci ředitelky na této škole?“

Ř: „*Sedmnáct let.*“

T: „Poslední dekáda byla pro některé pedagogy poměrně hodně náročná, museli si doplňovat vzdělání, nebo ze školství zcela odcházet. Byl ve Vašem týmu nějaký pedagog, který po začátku platnosti novely neměl potřebné vzdělání a musel si jej tedy dodělat?“

Ř: „*Ano, dodělávaly si dvě učitelky.*“

T: „Zasazovalo jejich studium nějak do pracovních povinností?“

Ř: „*Ano, musely si brát studijní volno.*“

T: „Jak jste tuto situaci řešila?“

Ř: „*Čerpaly si studijní volno, něco měly z dovolené. Částečně jsem jim vyšla vstříc, ale když už nevycházely dny studijního volna, musely si brát dovolenou.*“

T: „Vzdělání není samozřejmě zadarmo. Účastnila se školka nějak na financování vzdělání nedostatečně kvalifikovaným zaměstnancům?“

Ř: „*Ne.*“

T: „Hledala jste možné zdroje a způsoby, jak jim s financováním vzdělání pomoci?“

Ř: „*Ne.*“

T: „Našel se ve Vašem týmu někdo, kdo si odmítl doplnit vzdělání a musel tedy školku opustit?“

Ř: „*Ano, dvě zaměstnankyně.*“

T: „Týkala se některého z nekvalifikovaných zaměstnanců udělená výjimka ministra Marcela Chládky pro pedagogy starší 55 let s praxí nad 20 let?“

Ř: „*Ne.*“

T: „Udělila jste Vy sama některému ze zaměstnanců výjimku ředitele podle paragrafu 22 odstavce 7 zákona o pedagogických pracovnících?“

Ř: „*Ne.*“

T: „Jak celkově hodnotíte současnou podobu „ZPP“ a tedy požadavky na kvalifikaci pedagogů Vy osobně?“



Ř: „*Já si myslím, že je to v pořádku, že odborníci by měli být tam, kde jsou, a když nemají školu, tak si ji musejí doplnit.*“

T: „Čerpala Vaše školka nějaké peníze z Evropské unie, a to prostřednictvím jakýchkoliv fondů?“

Ř: „*Ano. I momentálně čerpáme. Zkoušíme projekty, něco se nám podařilo, něco ne.*“

## **Část B**

T: „Paní ředitelko, splňovala jste nově upravené podmínky „ZPP“ již v době, kdy vstoupil v platnost, nebo jste potřebné dovzdělání absolvovala později?“

Ř: „*Já jsem si dodělávala. Měla jsem střední pedagogickou školu, ale dodělávala jsem si vysokou.*“

T: „Kromě studia určeného přímo pro ředitele škol zúčastnila jste se nějakého školení týkajícího se managementu?“

Ř: „*Ano, bylo jich hodně.*“

T: „Znáte Národní institut pro další vzdělávání?“

Ř: „*Ano.*“

T: „Víte o tom, že v jeho nabídce bylo poměrně velké množství kurzů a projektů určených vedení škol a školských zařízení, a to včetně těch akreditovaných?“

Ř: „*Ano.*“

T: „Na každé škole by měl ideálně být projektový manažer, většinou to bývá některý z vedoucích pracovníků (ředitel, zástupce). Jak je to v této školce?“

Ř: „*Projektový manažer jsem spíš já.*“

T: „Jaký je Váš osobní názor na myšlenku, že ředitel by měl být zároveň nejen erudovaným pedagogem, ale také úspěšným manažerem se znalostmi v oblasti personalistiky a projektového managementu?“

Ř: „*Ano, souhlasím s ní, právě proto jsem si dodělávala školu a všechny kurzy.*“

## **Část C**

T: „Paní ředitelko, jak se všeobecně díváte na problematiku delegování ve školských zařízeních?“

Ř: „*V každém případě je to potřeba, protože jeden člověk by se z toho asi zbláznil. Takže co je možné, deleguji, co není možné, si raději udělám sama. Ale v každém případě i delegované věci musím kontrolovat. Někdy je to prospěšné, jindy o tom, že chci zapojit lidi do řízení, ale samozřejmě veškerou odpovědnost nese vždy ředitel. Takže kontrolovat se musí vždycky.*“

T: „Delegujete Vy na svoje podřízené pouze jednotlivé úkoly, či můžete delegovat i záležitosti širšího a významnějšího charakteru?“

Ř: *„Myslím, že oboje. I jednotlivé úkoly, i nějaké projekty, které se tady třeba uskutečňovaly. Zaměstnanci píší projektovou dokumentaci, která se potom předkládá a pak je ten člověk zodpovědný za širší oblast.“*

T: „Máte ve svém týmu dostatek kompetentních lidí, na které je možné delegovat závažnější záležitosti?“

Ř: *„Určitě.“*

T: „Máte ve svém týmu dostatek kompetentních lidí, na které je možné delegovat závažnější záležitosti, a kteří zároveň jsou ochotni tuto pravomoc včetně odpovědnosti za ni přijmout?“

Ř: *„Najdou se i takoví.“*

T: „Máte v této školce nějak rozděleny celé oblasti rozhodování, nebo vše řešíte sama?“

Ř: *„To spíš asi sama.“*

T: „Máte pocit, že znáte své podřízené dobře?“

Ř: *„Snažím se je znát i třeba po osobní stránce, myslím si, že je znám, ale samozřejmě ne úplně na sto procent.“*

T: „Můžete jim plně důvěřovat?“

Ř: *„Ano, můžu.“*

T: „Pokud někomu delegujete úkol nebo dokonce celou oblast rozhodování, myslíte si, že je vaše kontrola poté dostatečná?“

Ř: *„Může se stát, že mi občas něco unikne, ale snažím se, aby kontrola byla dostatečná.“*

#### **Část D**

T: „Paní ředitelko, pokud někteří z Vašich zaměstnanců nesplňovali potřebné podmínky dané novelou zákona o pedagogických pracovních, bylo třeba je nějakým způsobem motivovat, aby si vzdělání doplnili?“

Ř: *„Já myslím, že ty, kteří si to chtěli doplnit a tuto pracovní činnost dál vykonávat, tak nebylo třeba je nějakým způsobem přemlouvat a ti, kteří nechtěli, se rozhodli, že odejdou a odešli.“*

T: „Jaké jste použila způsoby motivace?“

Ř: „*Tohle musí být vnitřní motivace každého toho člověka. Pokud tam ta vnitřní motivace není a tuto práci vykonává „jako že ji jen vykonává“, tak ho asi nepřesvědčím k tomu, aby si udělal třeba další tři čtyři roky studia.*“

T: „Byla podle vašeho zpětného pohledu tato motivace z vaší strany dostatečná?“

Ř: „*Já si myslím, že motivace byla i to, že by dostali u nás trvalé místo, je tady výborný kolektiv, takže to si myslím, že byla dosti silná motivace, ale pokud někdo nechce, tak asi nemá cenu ho nějakým násilným způsobem přemlouvat.*“

T: Vnímali ji jako dostatečnou i zaměstnanci, kterých se záležitost týkala?“

Ř: „*Já myslím, že ano.*“

T: „Udělal byste v této věci nyní něco jinak?“

Ř: „*Ne.*“

### **Část E**

T: „Paní ředitelko, na stupnici od 1 do 10, kdy deset je nejvíce, jakou byste přiřknula důležitost následujícím bodům, které reprezentují požadavky nadřazeného:

plnit příkazy.“ – Ř: „*Šest.*“

T: „Dosahovat úspěšných výsledků.“ – Ř: „*Deset.*“

T: „Plánovitě řídit.“ – Ř: „*Deset.*“

T: „Rozhodovat.“ – Ř: „*Deset.*“

T: „Být iniciativní.“ – Ř: „*Deset.*“

T: „Paní ředitelko, na stupnici od 1 do 10, kdy deset je nejvíce, jakou byste přiřknula důležitost následujícím bodům, které reprezentují požadavky společenské:

kolektivně spolurozhodovat.“ – Ř: „*Devět.*“

T: „Znalosti, dovednosti, schopnosti.“ – Ř: „*Deset.*“

T: „Vytvářet dobré vztahy.“ – Ř: „*Deset.*“

T: „Informovat.“ – Ř: „*Deset.*“

T: „Paní ředitelko, na stupnici od 1 do 10, kdy deset je nejvíce, jakou byste přiřknula důležitost následujícím bodům, které reprezentují požadavky podřazených:

poskytovat příležitost.“ – Ř: „*Deset.*“

T: „Povzbuzovat.“ – Ř: „*Deset.*“

T: „Ohleduplnost, takt.“ – Ř: „*Deset.*“

T: „Přístupnost.“ – Ř: „*Devět.*“

Ř: „*Můj názor je ten, že pokud člověk žije v takovémto společenství lidí, tak je tady převážnou část svého života. Takže pokud bude kolektiv dobře pracovat a nebude tady nějaké napětí a rivalita a bude fungovat spolupráce, tak to by měl být celý ten úspěch.*“

T: „Velice Vám děkuji za Váš čas a ochotu. Věřte, že informace od Vás jsou pro mne velmi cenné.“

### **4.3 Rozhovor - Základní škola**

Jak jsem již popsala výše, podobně jako u mateřské školy jsem analyzovanou základní školu vybrala losem ze všech základních škol, které se v Zábřehu nacházejí a které jsem popsala výše v kapitole 3.1.2.

Základní škola<sup>76</sup>, kterou mi určil los, se nachází v samém centru města, je příspěvkovou organizací Města Zábřehu (jenž je zřizovatelem školy) a v českém vyučovacím jazyce poskytuje výchovně vzdělávací činnost až 616 žákům v celkem dvaceti třídách na dvou stupních. Ke škole náleží školní jídelna (kapacita 900 jídel, 128 míst), klub (kapacita 30 žáků) a družina (kapacita 150 žáků).

Městská škola má k dispozici dvě budovy, dále například devět odborných učeben, laboratoř pro výuku chemie, keramický koutek s keramickou pecí a hrnčířským kruhem, v přírodopisné učebně koutek se stěnou akvárií a terárií, tělocvičnu, aulu a venkovní rekonstruované hřiště. Škola vyučuje dle školního vzdělávacího programu „Naše škola“, pečuje o integrované žáky, disponuje třídami, kde mohou studovat žáci s dyslexií. Žáci se mohou přihlásit do pěveckého sboru Slavík, jezdit na jazykové tábory či přispět na nejrůznějších humanitárních akcích. Rodičům jsou pak určeny koncerty a výstavy žáků nebo společenský ples. Problematice školy se věnuje šestičlenná školská rada, dále rada rodičů a školní parlament.

#### **4.3.1 Personální složení základní školy**

Veškeré údaje zpracované v této kapitole vycházejí ze stavu ve školním roce 2014/2015 (popsaného v dostupné Výroční zprávě), kdy školu navštěvovalo celkem 522 žáků. O ně se staralo třiatřicet učitelů a čtyři vychovatelé, celkem tedy třicet sedm pedagogických pracovníků, z nichž je pouze šest učitelů mužů, ostatní učitelky a vychovatelky jsou ženy. Dalšími pracovníky jsou tři technicko-hospodářské pracovnice, šest provozních zaměstnanců

---

<sup>76</sup> Zdroj: Výroční zpráva o činnosti školského zařízení za školní rok 2014-2015

(uklízečky, školník) a sedm obchodně-provozních zaměstnankyň tvořící kolektiv školní jídelny (kuchařky, vedoucí). Celkem tedy na škole působí padesát tři zaměstnanců, z nichž devět jsou muži.

Činnost školy je zabezpečena vedoucími zaměstnanci, kterými jsou ředitel, statutární zástupce ředitele, zástupce ředitele (pro pedagogickou práci), provozář/školník a vedoucí školní jídelny. Mezi zaměstnance oprávněné organizovat, řídit a kontrolovat práci dalších zaměstnanců patří vedoucí vychovatelka, vedoucí kuchařka a hlavní účetní.

Z třiceti tří pedagogů působí dvanáct na prvním stupni školy, ostatní na stupni druhém. Pedagogové mají nejrůznější aprobace, nejčastěji se však vyskytuje kombinace předmětů český jazyk a občanská výchova (celkem 5x). V následující tabulce (Tabulka 4) uvádím počty učitelů, kteří jsou schopni díky své aprobaci vyučovat školní předměty.

**Tabulka 3 - Aprobace učitelů (základní škola)**

Český jazyk	9	Občanská výchova	6
1.stupeň ZŠ	7	Anglický jazyk	4
Základy společenských věd	1	Speciální pedagogika	3
Tělesná výchova	2	Biologie	3
Zeměpis	1	Matematika	5
Dějepis	2	Výpočetní technika	2
Výtvarná výchova	3	Fyzika	3
Základy techniky	1	Společenské vědy	1
Německý jazyk	1	Ruský jazyk	1
Geografie	1		

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 4.3.2 Přepis rozhovoru s ředitelem základní školy

Jsem si vědoma skutečnosti, že pro interview je potřeba mít informovaný souhlas respondenta, nicméně v souvislosti se skutečností, že je škola i ředitel zde prezentován anonymně, v písemné podobě s celým jménem ředitele a jeho funkcí tento dokument nepřikládám. S rozhovorem i nahráváním ředitel základní školy souhlasil. Před samotným započítím dotazování jsem řediteli sdělila údaje o sobě, své diplomové práci i škole, kterou studuji, vysvětlila jsem okruhy, na které mám v plánu se ptát a způsob, jakým jsem zvolila jeho školu. Také jsem ho ujistila o výše zmiňované anonymitě, kterou uvítal.

Celý rozhovor je přepsán ze zvukového záznamu bez úprav autorkou, je třeba tedy mít na paměti, že obsahuje větší množství vycpávkových slov a stylistických neobratností. Písmeno „T“ v rozhovoru symbolizuje otázky tazatelky, písmeno „Ř“ odpovědi ředitele.

#### Část A

T: „Pane řediteli, jak dlouho vykonáváte funkci ředitele na této škole?“

Ř: „*Šestnáct let na této škole.*“

T: „Poslední dekáda byla pro některé pedagogy poměrně hodně náročná, museli si doplňovat vzdělání, nebo ze školství zcela odcházet. Byl ve Vašem týmu nějaký pedagog, který po začátku platnosti novely neměl potřebné vzdělání a musel si jej tedy dodělat?“

Ř: „*Někdo si to dodělával, byli to dva a končí letos. Jeden tělocvikář a jedna jazykárka. Jinak všichni mají vzdělání.*“

T: „Zasazovalo jejich studium nějak do pracovních povinností?“

Ř: „*Měli rozvrh do čtyř dnů. V den, kdy měli konzultace, měli celý rok volný den. Když náhodou nebyli ve škole, byli tady a suplovali.*“

T: „Jak jste tuto situaci řešil?“

Ř: „*Měli rozvrh postavený tak, aby v době, kdy mají konzultace, nevyučovali. Akorát v situaci, kdy si nemohli zkoušku domluvit na ten inkriminovaný den, tak se to řešilo osobním volnem.*“

T: „Vzdělání není samozřejmě zadarmo. Účastnila se škola nějak na financování vzdělání nedostatečně kvalifikovaným zaměstnancům?“

Ř: „*Ne, neúčastnila. Suplovalo se pouze, když měli zkoušky mimo, a to si pak stejně hodinu nahradili, takže ne, neúčastnila.*“

T: „Hledal jste možné zdroje a způsoby, jak jim s financováním vzdělání pomoci?“

Ř: *„Ne, jelikož v době, kdy zákon vstoupil v platnost, už studovali. V podstatě po době, kdy ten zákon vešel v platnost, nikdo studium nezačal. Všichni už ho měli, anebo už studovali.“*

Vstup tazatelky pro upřesnění: T: *„Ale zákon začal platit před deseti lety a účinnost začala až teď v roce 2015. Bavíme se o celé dekádě.“*

Ř: *„V tu dobu studovalo více lidí za těch deset let, ale vzdělání měli všichni, oni si akorát rozšiřovali aprobaci, nikdo si nedodělával vzdělání v tomto smyslu. Všichni byli magistři, jen si třeba dodělávali jazyk.“*

T: *„Našel se ve Vašem týmu někdo, kdo si odmítl doplnit vzdělání a musel tedy školu opustit?“*

Ř: *„Ne.“*

T: *„Týkala se některého z nekvalifikovaných zaměstnanců udělená výjimka ministra Marcela Chládky pro pedagogy starší 55 let s praxí nad 20 let?“*

Ř: *„Ne.“*

T: *„Uděлил jste Vy sám některému ze zaměstnanců výjimku ředitele podle paragrafu 22 odstavce 7 zákona o pedagogických pracovnících?“*

Ř: *„Ne, nebylo potřeba.“*

T: *„Jak celkově hodnotíte současnou podobu „ZPP“ a tedy požadavky na kvalifikaci pedagogů Vy osobně?“*

Ř: *„Myslím si, že vzhledem k tomu, že byla tak dlouho odložená účinnost toho zákona, všichni si magisterské studium mohli dodělat a já to vůbec nevidím jako problém a naopak ještě dneska mám přetlak učitelů, kteří by chtěli učit, a nemám pro ně místo. Je pravda ale, že je taková nevyváženost, co se týká aprobací. Třeba chemici nejsou a podobně. Ale jinak učitelů s magisterským vzděláním, to znamená s plnou kvalifikací bez ohledu na aprobaci, je dostatek. Takže já nevidím u nás, bavíme se o naší škole, problém. Myslím si, že je to i vzhledem k tomu, že je tu blízko pedagogická fakulta, v Olomouci, takže já zajistit magistra nemám problém.“*

T: *„Čerpala Vaše škola peníze z programu MŠMT EU Peníze základním školám? Pokud ano, na co jste je použili?“*

Ř: *„Ano, čerpala. My jsme dělali individualizaci výuky v oblasti čtenářských a informačních dovedností, školení učitelů ve formách a metodách výuky směřujících k rozvoji čtenářských a informačních dovedností, inovace v oblasti směřující k výuce cizích jazyků, to byly měkké věci. Z tvrdých věcí pak inovace a zkvalitnění výuky prostřednictvím ICT, vybavili jsme se počítači, dataprojektory a podobně.“*

## Část B

T: „Pane řediteli, splňoval jste nově upravené podmínky „ZPP“ již v době, kdy vstoupil v platnost, nebo jste potřebné dozdělení absolvoval později?“

Ř: „*Ano.*“

T: „Kromě studia určeného přímo pro ředitele škol zúčastnil jste se nějakého školení týkajícího se managementu?“

Ř: „*Ano, mám Funkční studium II školského managementu pro řídicí pracovníky ve školství na Karlově univerzitě.*“

T: „Znáte Národní institut pro další vzdělávání?“

Ř: „*Ano.*“

T: „Víte o tom, že v jeho nabídce bylo poměrně velké množství kurzů a projektů určených vedení škol a školských zařízení, a to včetně těch akreditovaných?“

Ř: „*Ano.*“

T: „Na každé škole by měl ideálně být projektový manažer, většinou to bývá některý z vedoucích pracovníků (ředitel, zástupce). Jak je to na této škole?“

Ř: „*Jsem to já.*“

T: „Jaký je Váš osobní názor na myšlenku, že ředitel by měl být zároveň nejen erudovaným pedagogem, ale také úspěšným manažerem se znalostmi v oblasti personalistiky a projektového managementu?“

Ř: „*To by měl být, protože to doba vyžaduje a ono to bez toho skoro ani nejde. Jestliže má být škola úspěšná, tak ředitel musí vykonávat tyto funkce a být takovým, jak jste říkala.*“

## Část C

T: „Pane řediteli, jak se všeobecně díváte na problematiku delegování ve školských zařízeních?“

Ř: „*Já tady deleguji pravomoci maximálně, protože za těch šestnáct let, co jsem tady, tak jsem si vytvořil nějaký systém. Už v dřívější většině jsou na funkcích lidé, které jsem si buď přivedl, anebo které jsem v průběhu své práce - výkonu činnosti ředitele - ustanovil do funkce, takže nemám problém delegovat pravomoci a pravomoci jsou tady u nás ve škole delegovány ve velkém.*“

T: „Delegujete Vy na svoje podřízené pouze jednotlivé úkoly, či můžete delegovat i záležitosti širšího a významnějšího charakteru?“

Ř: „*Můžu i významné.*“

T: „Máte ve svém týmu dostatek kompetentních lidí, na které je možné delegovat závažnější záležitosti?“



Ř: „*Ano, teď už mám.*“

T: „*Máte ve svém týmu dostatek kompetentních lidí, na které je možné delegovat závažnější záležitosti, a kteří zároveň jsou ochotni tuto pravomoc včetně odpovědnosti za ni přijmout?*“

Ř: „*To bylo mou podmínkou, aby to byli takoví lidé, když jsem je ustavoval do funkcí. Aby byli schopní nejenom vykonávat tu práci, ale také mít zodpovědnost za tu práci, kterou vykonávají.*“

T: „*Máte na této škole nějak rozděleny celé oblasti rozhodování, nebo vše řešíte sám?*“

Ř: „*Řeším ty zásadní věci. Pravomoci jsou delegovány, nicméně konečná odpovědnost je vždycky ředitele, takže jestliže je někomu pravomoc delegována, tak to udělá, ale řečeno lidově, „skládá účty mně“.*“

T: „*Máte pocit, že znáte své podřízené dobře?*“

Ř: „*Teď už ano.*“

T: „*Můžete jim plně důvěřovat?*“

Ř: „*Můžu.*“

T: „*Pokud někomu delegujete úkol nebo dokonce celou oblast rozhodování, myslíte si, že je vaše kontrola poté dostatečná?*“

Ř: „*Je, někdy až moc, říkají podřízení.*“

#### **Část D**

T: „*Pane řediteli, pokud někteří z Vašich zaměstnanců nesplňovali potřebné podmínky dané novelou zákona o pedagogických pracovních, bylo třeba je nějakým způsobem motivovat, aby si vzdělání doplnili?*“

Ř: „*Oni sami si chtěli vzdělání doplnit, nebylo potřeba je k tomu nutit, nebo je nějakým způsobem více motivovat.*“

T: „*Jaké jste použil způsoby motivace?*“

Ř: „*Motivace je jenom jedna. Člověk, který nemá to vzdělání tady ve školství, nemůže učit, takže to byla pro ně ta největší motivace.*“

T: „*Byla podle vašeho zpětného pohledu tato motivace z Vaší strany dostatečná?*“

Ř: „*Byla, asi nikdo nechce přijít o práci. Úkolem managementu a mě potažmo bylo jim to umožnit nějakým způsobem – pro ně co nejvíce přijatelným. Na druhou stranu nejsem přítel toho, třeba jak jsme se bavili o tom financování, třeba když si někdo doplňuje vzdělání, mu to ještě nějakým způsobem financovat, protože všichni ostatní taky vystudovali za své peníze. A pak jestliže do toho někdo vloží kromě své osobní invence nějaké ekonomické věci, tak si toho podle mě víc váží, že něco udělal.*“

T: „Vnímali ji jako dostatečnou i zaměstnanci, kterých se záležitost týkala?“

Ř: „*Nikdo si nestěžoval, že bychom je nějak tlačili k tomu, aby si dodělali vzdělání, protože opravdu ten problém byl, že v určitý čas já už bych do školy nepřijal nikoho, kdo by neměl vzdělání.*“

T: „Udělal byste v této věci nyní něco jinak?“

Ř: „*Neudělal.*“

### **Část E**

T: „Pane řediteli, na stupnici od 1 do 10, kdy deset je nejvíce, jakou byste přiřknul důležitost následujícím bodům, které reprezentují požadavky nadřízeného:

plnit příkazy.“ – Ř: „*Deset.*“

T: „Dosahovat úspěšných výsledků.“ – Ř: „*Deset, mám pocit, že jsou otázky položeny tak, že bude všude deset...*“

T: „Plánovitě řídit.“ – Ř: „*To je dvanáct.*“

T: „Rozhodovat.“ – Ř: „*To všechno je úplně strašně důležité, aby to fungovalo, takže taky deset.*“

T: „Být iniciativní.“ – Ř: „*Já jsem až moc iniciativní, taky deset.*“

T: „Pane řediteli, na stupnici od 1 do 10, kdy deset je nejvíce, jakou byste přiřknul důležitost následujícím bodům, které reprezentují požadavky společenské:

kolektivně spolurozhodovat.“ – Ř: „*To nejde, kolektivní rozhodování jde jen v některých oblastech, sedm.*“

T: „Znalosti, dovednosti, schopnosti.“ – Ř: „*To je deset, to je jasné.*“

T: „Vytvářet dobré vztahy.“ – Ř: „*Deset, děláme pro to maximum, ale nebylo to tak vždycky.*“

T: „Informovat.“ – Ř: „*Deset, máme vnitřní informační systém.*“

T: „Pane řediteli, na stupnici od 1 do 10, kdy deset je nejvíce, jakou byste přiřknul důležitost následujícím bodům, které reprezentují požadavky podřízených:

Poskytovat příležitost.“ – Ř: „*Příležitosti musím poskytovat, na tom je dokonce založená filozofie školy, to je důležité, to je taky deset.*“

T: „Povzbuzovat.“ – Ř: „*Osm, já myslím, že je strašně důležité, aby lidi chtěli dělat, a to povzbuzování je jak u koho. Někdo to potřebuje, naopak jsou další, kteří se zablokují, protože mají pocit, že je do něčeho nutíte.*“

T: „Ohleduplnost, takt.“ – Ř: „*S tím mám problémy trochu někdy, jsem až moc radikální, důležité to určitě je, takže deset.*“

T: „Přístupnost.“ – Ř: „*Tu mám velkou, takže deset.*“

Ř: „*Celkově to hodnocení poslední části je hodně o situaci, někdy musí člověk rozhodnout i tak, že je to nepopulární, ale ve prospěch věci.*“

T: „Velice Vám děkuji za Váš čas a ochotu. Věřte, že informace od Vás jsou pro mne velmi cenné.“

#### **4.4 Rozhovor - Střední škola**

Střední škola<sup>77</sup>, na kterou mi padl los, se nachází v samém centru města a jejím zřizovatelem je Olomoucký kraj. Škola poskytuje všeobecné vzdělání, a to ve čtyřletém (8 tříd, kapacita 260) a osmiletém (4 třídy, kapacita 130) oboru, zakončeném maturitní zkouškou. Je dobrou přípravou pro další studium na vysokých školách. Nejvyšší kapacita školy je 390 žáků na obou oborech, ve školním roce 2014/2015 zde studovalo ve dvanácti třídách 345 studentů. Škola disponuje vlastní jídelnou s kapacitou 500 jídel. Na chod zařízení dohlíží školská rada.

Svým studentům nabízí škola kromě kvalitní výuky i kroužky, například sportovní hry či robotiku. Maturanti pořádají stužkovací ples, druhý ples související se školou pořádá sdružení fungující při škole. Výtěžek z tohoto plesu, na němž se mohou setkávat hlavně absolventi s pedagogy, pomáhá financovat účast studentů na nejrůznějších soutěžích a výměnné pobyty se zahraničními partnery (Německo, USA,...).

##### **4.4.1 Personální složení střední školy**

Ve vedení střední školy stojí ředitel, zástupce a výchovný poradce, dalších dvacet osm učitelů zajišťuje výuku všeobecně vzdělávacích předmětů. Dvanáct učitelů má na starost třídnictví. Třiceti jedna členný pedagogický sbor doplňuje sedmero nepedagogických pracovníků pomáhajících s provozem školy a dále trojice žen, jenž má na starost školní jídelnu. Celkem tedy tato střední škola poskytuje zaměstnání jedna čtyřiceti pracovníkům.

Všichni pedagogové na škole mají vysokoškolské vzdělání s magisterským titulem, momentálně jsou všechny pedagogické pozice ve škole obsazené, ředitel nehledá nové učitele.

---

<sup>77</sup> Zdroj: Výroční zpráva o činnosti školského zařízení za rok 2014/2015

Učitelé mají většinou aprobaci na dva předměty, tři mají i tři aprobace, čtyři pouze jediný předmět. Zastoupení jednotlivých předmětů uvádím v následující tabulce (Tabulka 6).

**Tabulka 4 - Aprobace učitelů (střední škola)**

Český jazyk	7	Občanská nauka/výchova	2
2.stupeň ZŠ (ČJ, VV, Z, TV)	5	Anglický jazyk	6
Základy společenských věd	1	Speciální pedagogika	1
Tělesná výchova	3	Biologie	5
Latinský jazyk	1	Matematika	7
Dějepis	3	Výpočetní technika (ICT)	2
Výtvarná výchova	1	Fyzika	3
Základy techniky	1	Hudební výchova	1
Německý jazyk	4	Ruský jazyk	2
Francouzský jazyk	3	Chemie	3

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### **4.4.2 Přepis rozhovoru s ředitelem střední školy**

Jsem si vědoma skutečnosti, že pro interview je potřeba mít informovaný souhlas respondenta, nicméně v souvislosti se skutečností, že je škola i ředitel zde prezentován anonymně, v písemné podobě s celým jménem ředitele a jeho funkcí tento dokument nepřikládám. S rozhovorem i nahráváním ředitel střední školy souhlasil. Před samotným započítím dotazování jsem řediteli sdělila údaje o sobě, své diplomové práci i škole, kterou studuji, vysvětlila jsem okruhy, na které mám v plánu se ptát a způsob, jakým jsem zvolila jeho školu. Také jsem ho ujistila o výše zmiňované anonymitě, kterou uvítal.

Celý rozhovor je přepsán ze zvukového záznamu bez úprav autorkou, je třeba tedy mít na paměti, že obsahuje větší množství vycpávkových slov a stylistických neobratností. Písmeno „T“ v rozhovoru symbolizuje otázky tazatelky, písmeno „Ř“ odpovědi ředitele.

## Část A

T: „Pane řediteli, jak dlouho vykonáváte funkci ředitele na této škole?“

Ř: „*Od roku 2004, takže letos to bude dvanáct let.*“

T: „Poslední dekáda byla pro některé pedagogy poměrně hodně náročná, museli si doplňovat vzdělání, nebo ze školství zcela odcházet. Byl ve Vašem týmu nějaký pedagog, který po začátku platnosti novely neměl potřebné vzdělání a musel si jej tedy dodělat?“

Ř: „*V průběhu celé té doby jsme tady měli jednu paní učitelku, která si dodělávala studium, ale to nebyla reakce na to, že zákon vstoupil v platnost, ona zkrátka přišla po bakalářském studiu, sama si dodělávala magisterské.*“

T: „Zasazovalo její studium nějak do pracovních povinností?“

Ř: „*Prakticky vůbec ne.*“

T: „Jak jste tuto situaci řešil?“

Ř: „*Nebylo třeba ji nějak řešit.*“

T: „Vzdělání není samozřejmě zadarmo. Účastnila se škola nějak na financování vzdělání nedostatečně kvalifikovaným zaměstnancům?“

Ř: „*My jsme jí akorát poskytli volno na vypracování diplomové práce a na závěrečnou zkoušku a podobné věci podle zákoníku práce.*“

T: „Hledal jste možné zdroje a způsoby, jak jim s financováním vzdělání pomoci?“

Ř: „*Nebylo třeba.*“

T: „Našel se ve Vašem týmu někdo, kdo si odmítl doplnit vzdělání a musel tedy školu opustit?“

Ř: „*Nebyl tady nikdo takový.*“

T: „Týkala se některého z nekvalifikovaných zaměstnanců udělená výjimka ministra Marcela Chládky pro pedagogy starší 55 let s praxí nad 20 let?“

Ř: „*Ne.*“

T: „Uděлил jste Vy sám některému ze zaměstnanců výjimku ředitele podle paragrafu 22 odstavce 7 zákona o pedagogických pracovnících?“

Ř: „*Ne.*“

T: „Jak celkově hodnotíte současnou podobu „ZPP“ a tedy požadavky na kvalifikaci pedagogů Vy osobně?“

Ř: „*Vy si myslíte, že se tam opravdu jedná o zvýšení požadavků? Mně se naopak zdá, že se hledaly cesty, jak z lidí, kteří kvalifikovaní nejsou, kvalifikované udělat! Spíš si myslím, že šlo o snižování požadavků.*“

T: „Čerpala Vaše škola peníze z programu MŠMT EU Peníze středním školám? Pokud ano, na co jste je použili?“

Ř: „Čerpali jsme je a z těch možných šablon jsme si vybrali šablony ICT a pak jednou nebo dvakrát šablonu Finanční gramotnost, ale vesměs se to všechno týkalo tvorby vzdělávacích materiálů a my jsme to použili akorát na zaplacení lidí, kteří tvořili vzdělávací materiály, a říkám rovnou, to byla menší část. Tu větší část jsme použili na vybavení výpočetní technikou.“

## **Část B**

T: „Pane řediteli, splňoval jste nově upravené podmínky „ZPP“ již v době, kdy vstoupil v platnost, nebo jste potřebné dozdělení absolvoval později?“

Ř: „Já jsem si dodělával funkční studium.“

T: „Kromě studia určeného přímo pro ředitele škol zúčastnil jste se nějakého školení týkajícího se managementu?“

Ř: „Zúčastnil jsem se potom další spousty podobných školení, nic z toho nebylo nějaké rozsáhlejší, jednalo se jedno-, dvou-, maximálně tří denní semináře.“

T: „Znáte Národní institut pro další vzdělávání?“

Ř: „Znám.“

T: „Víte o tom, že v jeho nabídce bylo poměrně velké množství kurzů a projektů určených vedení škol a školských zařízení, a to včetně těch akreditovaných?“

Ř: „Vím.“

T: „Na každé škole by měl ideálně být projektový manažer, většinou to bývá některý z vedoucích pracovníků (ředitel, zástupce). Jak je to na této škole?“

Ř: „Tady není projektový manažer, protože všichni mají dost své práce. A když jsme měli projekt, tak se na ten jeden konkrétní projekt musel vygenerovat člověk, který ho měl na starost.“

T: „Jaký je Váš osobní názor na myšlenku, že ředitel by měl být zároveň nejen erudovaným pedagogem, ale také úspěšným manažerem se znalostmi v oblasti personalistiky a projektového managementu?“

Ř: „No tak je to strašně pěkná představa, která mi ale přijde úsměvná, zvláště když jsem teď viděl návrh další novely „ZPP“, kde je další kariéerní řád, plánování osobnostního rozvoje pedagogických pracovníků a tak dále, tedy spousta práce pro školy a potažmo i pro ředitele škol, kde se v důvodové zprávě mluví hlavně o tom, jak je potřeba, aby ředitelé se více věnovali pedagogické činnosti. Takže v souvislosti s tím by mne zajímalo, kdy to mám dělat, když má den dvacet čtyři hodin?“

## Část C

T: „Pane řediteli, jak se všeobecně díváte na problematiku delegování ve školských zařízeních?“

Ř: „*Tak já se na to všeobecně dívám tak, že je to věc docela problematická. Samozřejmě delegování je základní prvek řídicí práce a bez toho řídit ani nejde, na druhou stranu ve školství je školským zákonem striktně dáno, že za všechno od A do Z odpovídá ředitel. Takže si může všechno delegovat, pak si to může všechno zkontrolovat, pokud je zodpovědný, ale je to dost problematická záležitost. Školský zákon je nastavený tak, že ředitel, ať nadeleguje, co chce, stejně za to zodpovídá. Když tady přijde jakákoliv kontrola, tak jakýkoliv zápis, jakýkoliv malér, padá na hlavu ředitele. Takže co na to mám asi víc říct?*“

T: „Delegujete Vy na svoje podřízené pouze jednotlivé úkoly, či můžete delegovat i záležitosti širšího a významnějšího charakteru?“

Ř: „*No, můžu delegovat i záležitosti širšího a významnějšího charakteru a dělám to, protože jinak bych se z toho asi zbláznil, to by opravdu nešlo jinak dělat, den má jenom určitý omezený počet hodin. Například ekonomickou oblast nechávám z velké části na naši ekonomce, spoustu věcí, a musím jí důvěřovat, nic jiného mi nezbyvá. Když pak přijde malér, i to se občas stane, nějaké pochybení, které ale naštěstí nikdy zatím nebylo nijak zásadní, tak to musím skousnout a potom si to s ní nějak vyřídit.*“

T: „Máte ve svém týmu dostatek kompetentních lidí, na které je možné delegovat závažnější záležitosti?“

Ř: „*Tak padesát na padesát, řekl bych.*“

T: „Máte ve svém týmu dostatek kompetentních lidí, na které je možné delegovat závažnější záležitosti, a kteří zároveň jsou ochotni tuto pravomoc včetně odpovědnosti za ni přijmout?“

Ř: „*No, to je stejný, tak půl na půl. Není to stav ideální, ale zase na druhou stranu nemohu tvrdit, že by se tady nikdo nenašel.*“

T: „Máte na této škole nějak rozděleny celé oblasti rozhodování, nebo vše řešíte sám?“

Ř: „*Myslím, že to máme nějak rozdělené, ale prostě s tím, že ty zásadní věci musím stejně dělat já.*“

T: „Máte pocit, že znáte své podřízené dobře?“

Ř: „*Myslím si, že ano.*“

T: „Můžete jim plně důvěřovat?“

Ř: „*Některým v něčem ano.*“

T: „Pokud někomu delegujete úkol nebo dokonce celou oblast rozhodování, myslíte si, že je vaše kontrola poté dostatečná?“

Ř: „*V některých případech ne. Jak jsem říkal, musím jim důvěřovat, protože všechno je nekontrolovatelné.*“

#### **Část D**

T: „Pane řediteli, poslední část dotazníku se týká motivace, ale vzhledem k tomu, že jste tady na škole neměli takový případ, kdy bylo třeba někoho motivovat, pojďme si říct, jak byste to zhruba udělal, kdyby k tomu došlo. Jaké byste použil způsoby motivace, abyste ho motivoval pro doplnění vzdělání?“

Ř: „*Já bych mu prostě sdělil, v jaké situaci se aktuálně po právní stránce nachází a do jaké doby musí splnit jaké předpoklady, aby dál mohl tu práci vykonávat. Samozřejmě v závislosti na tom, jak by se vyvíjela ta legislativa, protože podle mého se vyvíjela jaksi prapodivně, protože to se dělo deset let, pak odklad na pět let a tak dál. Takže já bych mu pouze suše sdělil, jaké jsou předpoklady pro to, aby ten člověk XY mohl tu práci dál vykonávat. A že on musí ty předpoklady splnit, protože já mám, abych pravdu řekl, telefonní seznamy uchazečů o zaměstnání, takže...*“

T: „Motivoval byste ho třeba tak, že mu vyjdete vstříc jako zaměstnavatel?“

Ř: „*Tak to bych ani neviděl jako motivaci. Já bych mu samozřejmě umožnil studovat, vytvořil bych mu podmínky, aby studovat mohl, ale za sebe si myslím, že hlavní motivací je to, že jsou to předpoklady pro výkon té práce toho pracovníka. Ten člověk ví, že když je nebude splňovat, tak tu práci vykonávat nebude. Já bych se k němu nechoval nijak zle, veškeré podmínky typu studijního volna bych mu vytvořil, ale jinak bych se dál nezabýval tím ho nějak víc přesvědčovat o tom, že má splňovat předpoklady pro výkon své práce. Tím spíš, že opravdu mám tolik uchazečů o zaměstnání, že si můžu vybírat na každý předmět x lidí.*“

#### **Část E**

T: „Pane řediteli, na stupnici od 1 do 10, kdy deset je nejvíce, jakou byste přiřknul důležitost následujícím bodům, které reprezentují požadavky nadřízeného:

plnit příkazy.“ – Ř: „*Devět.*“

T: „Dosahovat úspěšných výsledků.“ – Ř: „*Devět.*“

T: „Plánovitě řídit.“ – Ř: „*Deset.*“

T: „Rozhodovat.“ – Ř: „*Deset.*“

T: „Být iniciativní.“ – Ř: „*Deset.*“



T: „Pane řediteli, na stupnici od 1 do 10, kdy deset je nejvíce, jakou byste přiřknul důležitost následujícím bodům, které reprezentují požadavky společenské:

kolektivně spolurozhodovat.“ - Ř: „*To bych chtěl, aby se podíleli, ta důležitost je velká, někde mezi osmičkou a desítkou, tak devět.*“

T: „Znalosti, dovednosti, schopnosti.“ – Ř: „*Devět.*“

T: „Vytvářet dobré vztahy.“ - Ř: „*Deset.*“

T: „Informovat.“ – Ř: „*Devět.*“

T: „Pane řediteli, na stupnici od 1 do 10, kdy deset je nejvíce, jakou byste přiřknul důležitost následujícím bodům, které reprezentují požadavky podřízených:

poskytovat příležitost.“ - Ř: „*Devět.*“

T: „Povzbuzovat.“ - Ř: „*Osm.*“

T: „Ohleduplnost, takt.“ - Ř: „*Devět.*“

T: „Přístupnost.“ – Ř: „*Devět. Ale to vůbec neznamena, že to tak dělám.*“

Ř: „*Jen k celé té problematice bych rád řekl, že se mi vůbec nezdá, že by to bylo přísně. Oni udělali akorát to, aby lidem, kteří to nesplňovali, přestože deset let jim to někdo říkal a oni to neudělali, tak jim udělali zase další zadní vrátka. Já to nechápu. Mně se zdá, že s každou úpravou se víc z nekvalifikovaných dělali ti kvalifikovaní. Ta původní pětiletá lhůta byla snad dostatečná, a jestliže někdo, kdo ví, že do pěti let má začít studovat, si řekne, že to zase nějak dopadne a „hodí na to salám“. A po pěti letech to opravdu zase nějak dopadlo. Kdyby to nechali být, ředitelé by si s tím nějak poradili a už před pěti lety tady byl pořádek. Já nevím, proč tolik ustupovali. Já mám opravdu minimálně jednou týdně žádost o zaměstnání, mám toho plný mail. Na všechny předměty bych okamžitě mohl zaměstnat člověka, pokud bych měl volné místo. Takže to prostě nechápu.*“

T: „Velice Vám děkuji za Váš čas a ochotu. Věřte, že informace od Vás jsou pro mne velmi cenné.“

#### **4.5 Rozhovor - Ostatní školská zařízení**

Jak jsem již popsala výše, v Zábřehu najdeme dvě instituce, které spadají pod označení „ostatní školská zařízení“. Můj los tentokrát padl na organizaci, která poskytuje zájmové vzdělávání v průběhu celého roku. Sídlí v jedné části (pavilonu) tzv. „pavilonové“ školy, kam

byla přestěhována o letních prázdninách roku 2013. Prostory nejsou dostačující, proto probíhá mnoho aktivit i na detašovaných pracovištích po celém městě.<sup>78</sup>

Samotné zařízení se prostřednictvím svého ředitele ve výroční zprávě charakterizuje následovně: „*Posláním (...) je motivace a přiměřená nabídka aktivit v bezpečném prostředí s profesionálním týmem. Prioritou je nabídnout kvalitně a účelně strávený volný čas, jeho využití k poznání sebe sama (přes různé zájmové aktivity), pomoc při hledání budoucího profesního uplatnění, navázání nových vztahů apod. Veškeré činnosti jsou implicitně zaměřeny na prevenci vzniku rizikového chování smysluplně strukturovaným volným časem.*“<sup>79</sup>

Organizace zajišťuje pro děti, žáky, studenty i dospělé bez ohledu na místo jejich trvalého pobytu provoz zájmových útvarů (kroužků) za úplatu, množství příležitostných akcí, výukové programy pro mateřské školy, spontánní činnost, soutěže a přehlídky, soustředění a letní i zimní pobytové a příměstské tábory. V roce 2014/2015 nastoupilo do celkem 49 kroužků hned 453 přihlášených. Během školního roku se pak v rámci zájmového vzdělávání (na rozdíl od škol) setkáváme s kolísajícími počty zájemců.

#### **4.5.1 Personální složení zařízení**

V roce 2014/2015 pracovalo v této organizaci šest interních zaměstnanců – pedagogů volného času (celkem 4,125 úvazku) a tři nepedagogičtí (2,5 úvazku – pokladník/administrativní pracovník, domovník, účetní). S posledním prosincem roku 2014 se však kolektiv šesti pedagogů obměnil (počet zůstal stejný) a v květnu 2015 organizace propustila jednoho z nepedagogických zaměstnanců. Toto školské zařízení má sice pouze malý kolektiv interních zaměstnanců, nicméně počet externích zaměstnanců se zde pohybuje v závislosti na počtu otevřených zájmových kroužků mezi třiceti až čtyřiceti. I těchto zaměstnanců se dotkla novela „ZPP“, a to konkrétně část o dílčí pedagogické činnosti uváděné v paragrafu 17. Ředitel organizace již s předstihem nabídl externistům, kteří neměli žádné pedagogické vzdělání, možnost bezplatně absolvovat prostřednictvím instituce NIDV tzv. „Studium pedagogiky pro pedagogy volného času vykonávající dílčí přímou pedagogickou činnost“ a získat potřebné osvědčení (viz. Příloha D). Jednalo se o celkem 17 externistů, zbytek vedoucích kroužků pak tvořili interní zaměstnanci, učitelé či vychovatelé,

---

<sup>78</sup> Zdroj: Výroční zpráva o činnosti školského zařízení za školní rok 2014/2015

<sup>79</sup> Výroční zpráva o činnosti školského zařízení za školní rok 2014/2015, str. 5

kteří potřebnou kvalifikaci měli. Pouze dva externisté si odmítli kurz udělat, takže s počátkem účinnosti novely „ZPP“ museli s vedením zájmových útvarů skončit.

#### 4.5.2 Přepis rozhovoru s ředitelem zařízení

Jsem si vědoma skutečnosti, že pro interview je potřeba mít informovaný souhlas respondenta, nicméně v souvislosti se skutečností, že je školské zařízení i ředitel zde prezentován anonymně, v písemné podobě s celým jménem ředitele a jeho funkcí tento dokument nepřikládám. S rozhovorem i nahráváním ředitel školského zařízení souhlasil. Před samotným započítím dotazování jsem řediteli sdělila údaje o sobě, své diplomové práci i škole, kterou studuji, vysvětlila jsem okruhy, na které mám v plánu se ptát a způsob, jakým jsem zvolila jeho instituci. Také jsem ho ujistila o výše zmiňované anonymitě, kterou uvítal.

Celý rozhovor je přepsán ze zvukového záznamu bez úprav autorkou, je třeba tedy mít na paměti, že obsahuje větší množství vycpávkových slov a stylistických neobratností. Písmeno „T“ v rozhovoru symbolizuje otázky tazatelky, písmeno „Ř“ odpovědi ředitele.

##### Část A

T: „Pane řediteli, jak dlouho vykonáváte funkci ředitele na této škole?“

Ř: „*Tři a půl roku.*“

T: „Poslední dekáda byla pro některé pedagogy poměrně hodně náročná, museli si doplňovat vzdělání, nebo ze školství zcela odcházet. Byl ve Vašem týmu nějaký pedagog, který po začátku platnosti novely neměl potřebné vzdělání a musel si jej tedy dodělat?“

Ř: „*V našem zařízení se to týkalo třech zaměstnanců, z čehož pouze jedna si doplnila vzdělání a zbytek si to vzdělání nedoplnil.*“

T: „Zasazovalo jeho studium nějak do pracovních povinností?“

Ř: „*Vůbec to nějakým způsobem nezasáhlo, ona studovala o víkendu a v pátky, takže měla uspořádaný rozvrh tak, aby to nějak zvládla, vyšel jsem jí v tomto vstříc.*“

T: „Jak jste tuto situaci řešil?“

Ř: „*Vyšel jsem jí vstříc stran úpravou rozvrhu.*“

T: „Vzdělání není samozřejmě zadarmo. Účastnila se škola nějak na financování vzdělání nedostatečně kvalifikovaným zaměstnancům?“

Ř: „*Výše jmenovaná si vše hradila z vlastních zdrojů.*“

T: „Hledal jste možné zdroje a způsoby, jak jim s financováním vzdělání pomoci?“

Ř: „*Spíše nikoliv, tohle je vlastně studium ke zvýšení kvalifikace, a to zřizovatel nemusí hradit.*“

T: „Našel se ve Vašem týmu někdo, kdo si odmítl doplnit vzdělání a musel tedy školu opustit?“

Ř: „*Už jsem odpověděl, tedy viz předešlé.*“

T: „Týkala se některého z nekvalifikovaných zaměstnanců udělená výjimka ministra Marcela Chládky pro pedagogy starší 55 let s praxí nad 20 let?“

Ř: „*Ne.*“

T: „Udělil jste Vy sám některému ze zaměstnanců výjimku ředitele podle paragrafu 22 odstavce 7 zákona o pedagogických pracovnících?“

Ř: „*Ne.*“

T: „Jak celkově hodnotíte současnou podobu „ZPP“ a tedy požadavky na kvalifikaci pedagogů Vy osobně?“

Ř: „*Můj osobní názor je, že už to mělo platit dávno. Svým způsobem pedagogové spoléhali zase na nějaký „pardon“, ale já si myslím, že každý ten pedagog by už to vzdělání nebo ten kvalifikační předpoklad splněný mít měl. Svým způsobem ředitelé, kteří dříve brali neaprobované, si tak trochu sami na sebe „šili bič“. Ale myslím si, že dneska už i na trhu práce není problém si vybrat pedagoga, který splňuje všechny ty kvalifikační předpoklady. Řeknu to trochu expresivně: ti pedagogové, kteří si to nedoplnili, byť to věděli, byli trochu „lajdáci“ a svým způsobem spoléhali na to, že nějaký „pardon“ bude, ale bohužel „spadla klec“. Já s tím souhlasím, pedagogové by měli být vzděláni.*“

T: „Čerpalo Vaše zařízení peníze z jakýchkoliv dotací od Evropské unie? Pokud ano, na co jste je použili?“

Ř: „*Za mého ředitelování zařízení nečerpalo žádné peníze z EU.*“

## **Část B**

T: „Pane řediteli, splňoval jste nově upravené podmínky „ZPP“ již v době, kdy vstoupil v platnost, nebo jste potřebné dozdělení absolvoval později?“

Ř: „*Vše jsem splňoval, jediné, co si každý ředitel musel doplnit, je tzv. funkční studium.*“

T: „Kromě studia určeného přímo pro ředitele škol zúčastnil jste se nějakého školení týkajícího se managementu?“

Ř: „*Určitě, hned několika školení. Já jsem jeden z mála ředitelů, který má dobře propracovaný celý plán dalšího vzdělávání, tedy nejenom já jsem se zúčastnil kurzů v oblasti managementu, legislativy atd., ale snažím se i zaměstnance posílat a podporovat je v tom, minimálně aby alespoň jednou za rok i oni nějaký seminář absolvovali.*“

T: „Znáte Národní institut pro další vzdělávání?“

Ř: „*Ano.*“

T: „Víte o tom, že v jeho nabídce bylo poměrně velké množství kurzů a projektů určených vedení škol a školských zařízení, a to včetně těch akreditovaných?“

Ř: „*Ano.*“

T: „Na každé škole by měl ideálně být projektový manažer, většinou to bývá některý z vedoucích pracovníků (ředitel, zástupce). Jak je to zde?“

Ř: „*Ted' mám zástupce, který vyloženě sleduje projekty, má za cíl hledat jakékoliv možnosti šité na míru našemu zařízení, sleduje to a reaguje na výzvy.*“

T: „Jaký je Váš osobní názor na myšlenku, že ředitel by měl být zároveň nejen erudovaným pedagogem, ale také úspěšným manažerem se znalostmi v oblasti personalistiky a projektového managementu?“

Ř: „*Já si myslím, že dneska už ten ředitel je právě víc to druhé, co jste zmínila, než ten pedagog, ten pedagogický rozměr se postupně ztrácí. Pokud je dobrý ředitel, bohužel bývá spíše ten manažer, nežli pedagog, byť je ředitel pořád brán jako pedagog. To znamená, že je určitě dobré, když ten ředitel má nějaké manažerské schopnosti.*“

### Část C

T: „Pane řediteli, jak se všeobecně díváte na problematiku delegování ve školských zařízeních?“

Ř: „*Je to dobrá věc, ulehčí to hodně práci ředitele, ale zase na druhou stranu musí to být ta správná persona. Samozřejmě k tomu musí mít ty kompetence. Někdy ten ředitel bohužel pokud v týmu nemá dostatek kvalitních lidí, tak spousta práce je na něm, přestože si myslím, že cílem té manažerské role je hodně těch pravomocí delegovat.*“

T: „Delegujete Vy na svoje podřízené pouze jednotlivé úkoly, či můžete delegovat i záležitosti širšího a významnějšího charakteru?“

Ř: „*Asi bych řekl, že je všechno spíš na mně, ale zase na druhou stranu je rozdíl mezi školním kolektivem třiceti až čtyřiceti lidí a tím, že já tady mám třeba šest sedm lidí. Třeba na vesnicích v malotřídkách je ředitel chudák, má na starosti skoro všechno. Tady je to prostě o těch personách, o malém počtu zaměstnanců. Pokud by bylo více zaměstnanců, mohlo by se více delegovat.*“

T: „Máte ve svém týmu dostatek kompetentních lidí, na které je možné delegovat závažnější záležitosti?“

Ř: „*Ted' už snad jo, ale já bohužel jsem tady tři roky a ten tým v podstatě se delší čas buduje a pak když poznám některé ty zaměstnance, tak už třeba vím, že mu můžu něco*

*delegovat a že to třeba i úspěšně splní. Ted' si třeba myslím, že mám celkem šikovnou zástupkyni, ale trvalo to. “*

T: „Máte ve svém týmu dostatek kompetentních lidí, na které je možné delegovat závažnější záležitosti, a kteří zároveň jsou ochotni tuto pravomoc včetně odpovědnosti za ni přijmout?“

Ř: „*Ted' už ano. “*

T: „Máte na této škole nějak rozděleny celé oblasti rozhodování, nebo vše řešíte sám?“

Ř: „*Mám nyní svého zástupce, je to zástupce statutárního orgánu. Dříve jsem měl pouze zástupce pro pedagogickou činnost. Nyní mám svého zástupce, který je zástupce statutárního orgánu, což jsou velice šíře pojaté kompetence, on de facto pokud bych já tady nebyl přítomen, tak má stejné pravomoci jako já. “*

T: „Máte pocit, že znáte své podřízené dobře?“

Ř: „*Snad ano. “*

T: „Můžete jim plně důvěřovat?“

Ř: „*Snad ano. “*

T: „Pokud někomu delegujete úkol nebo dokonce celou oblast rozhodování, myslíte si, že je vaše kontrola poté dostatečná?“

Ř: „*Na každý pád, ředitel má funkci nejenom řídicí, ale i kontrolní, takže stejně v podstatě i kdyby něco vypracoval zaměstnanec a já v něj měl plnou důvěru, stejně to budu znovu kontrolovat a dívat se, jak on to splnil. Takže myslím, že je dostatečná. “*

#### **Část D**

T: „Pane řediteli, pokud někteří z Vašich zaměstnanců nesplňovali potřebné podmínky dané novelou zákona o pedagogických pracovních, bylo třeba je nějakým způsobem motivovat, aby si vzdělání doplnili?“

Ř: „*To je otázka, dva si to nesplnili, ale svým způsobem každý svého štěstí strůjcem, na druhou stranu věděli, že pokud si to nesplní, tak bohužel nebudou moci pokračovat. To si myslím, že už je samo o sobě dostatečná motivace. V jednom případě jsem nemusel motivovat. Všechny zaměstnance jsem s dostatečným předstihem písemně na to upozornil, že nesplňují požadované vzdělání a pokud alespoň nezačnou studovat v požadovaném termínu, nebudou v intencích požadovaného vzdělání. “*

T: „Jaké jste použil způsoby motivace?“

Ř: „*Obecně osobní rozhovor, ale jak říkám, tím že jsem jim řekl, že nebudou moci déle zůstat v organizaci. Abych je motivoval třeba finančně, to ne. Víím, že je to spíše o*

*člověku, aby mohli setrvat. Možná v tom jednom případě, kdy zaměstnanec začal studovat, tak ho skutečně motivovaly existenční důvody.“*

T: „Byla podle vašeho zpětného pohledu tato motivace z Vaší strany dostatečná?“

Ř: „*Ano.*“

T: „Vnímali ji jako dostatečnou i zaměstnanci, kterých se záležitost týkala?“

Ř: „*To nemohu odpovědět, ale z mého pohledu ano.*“

T: „Udělal byste v této věci nyní něco jinak?“

Ř: „*Ne.*“

### **Část E**

T: „Pane řediteli, na stupnici od 1 do 10, kdy deset je nejvíce, jakou byste přiřknul důležitost následujícím bodům, které reprezentují požadavky nadřízeného:

plnit příkazy.“ – Ř: „*Deset.*“

T: „Dosahovat úspěšných výsledků.“ – Ř: „*Sedm.*“

T: „Plánovitě řídit.“ – Ř: „*Devět.*“

T: „Rozhodovat.“ – Ř: „*Deset.*“

T: „Být iniciativní.“ – Ř: „*Devět.*“

T: „Pane řediteli, na stupnici od 1 do 10, kdy deset je nejvíce, jakou byste přiřknul důležitost následujícím bodům, které reprezentují požadavky společenské:

kolektivně spolurozhodovat.“ – Ř: „*Sedm.*“

T: „Znalosti, dovednosti, schopnosti.“ – Ř: „*Osm.*“

T: „Vytvářet dobré vztahy.“ – Ř: „*Deset.*“

T: „Informovat.“ – Ř: „*Osm.*“

T: „Pane řediteli, na stupnici od 1 do 10, kdy deset je nejvíce, jakou byste přiřknul důležitost následujícím bodům, které reprezentují požadavky podřízených:

poskytovat příležitost.“ – Ř: „*Sedm.*“

T: „Povzbuzovat.“ – Ř: „*Osm.*“

T: „Ohleduplnost, takt.“ – Ř: „*Deset.*“

T: „Přístupnost.“ – Ř: „*Deset.*“

T: „Velice Vám děkuji za Váš čas a ochotu. Věřte, že informace od Vás jsou pro mne velmi cenné.“

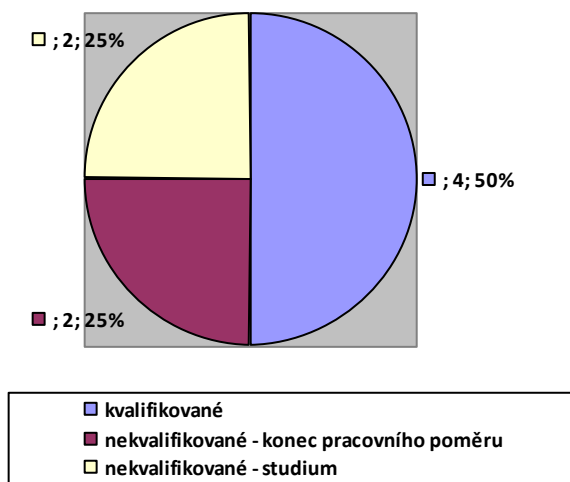
## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení

### 5.1 Mateřská škola

#### 5.1.1 Zhodnocení rozhovoru

Informace, které uvedla ředitelka školky v první části rozhovoru, mi poskytly náhled na celou situaci vyplývající z novely „ZPP“. Z osmičlenného pedagogického kolektivu hned polovina zaměstnankyň nesplňovala požadavky, které zákon určil. Čtvrtina zaměstnankyň si tedy vzdělání doplnila, druhá čtvrtina však odmítla, jak ukazuje i následující graf (Graf 1).

**Graf 1 - Poměr kvalifikovaných a nekvalifikovaných zaměstnankyň mateřské školy po začátku platnosti novely „ZPP“**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Dvacet pět procent zaměstnankyň si odmítlo vzdělání doplnit, přestože ředitelka byla ochotná poskytovat studujícím studijní volno a maximálně jim vycházet vstříc. I tak se mohlo stát, že počet dní studijního volna již nevycházela a studující zaměstnankyně tak musely čerpat i ze dnů dovolené na zotavenou. Studium i náklady s ním spojené se učitelky platily samy, v současné době (i v okamžiku účinnosti novely „ZPP“) již mají všechny členky pedagogického kolektivu mateřské školy odpovídající vzdělání.

Druhá část rozhovoru se týkala více konkrétně osoby ředitelky zařízení, která si vzdělání doplňovala, a to studiem na vysoké škole, jelikož měla pouze střední pedagogické vzdělání, které na pozici ředitelky nestačí. Kromě tohoto studia se účastnila mnoha kurzů, a to i z oblasti managementu, jelikož si důležitost vědomostí a dovedností i v tomto směru velmi dobře uvědomuje. Jako projektového manažera v zařízení vidí hlavně sebe.

Delegování ředitelce není cizí, jeho důležitost si uvědomuje a má ve svém týmu lidi, kterým může důvěřovat a kteří jsou ochotni přijmout delegované úkoly i s odpovědností za



ně. Nicméně připouští, že celé oblasti rozhodování si nechává spíše pro sebe a snaží se provádět dobrou následnou kontrolu, která ale vždy není stoprocentní.

Jak uvádí ředitelka v předposlední části rozhovoru, motivací pro nedostatečně kvalifikované zaměstnankyně k tomu, aby si vzdělání doplnily, byla především práce samotná, pak trvalé místo ve školce a dobrý kolektiv zaměstnanců (tedy satisfaktory). Tu největší motivaci ale vidí opravdu jako „vnitřní“, tedy touhu učit v mateřské školce, proto nebylo třeba dle jejích slov více zaměstnankyně motivovat (satisfaktory dle teorie opravdu motivují). Přesto jen polovina učitelek šla studovat, druhá polovina ze zařízení odešla. Podle následného rozhovoru s ředitelkou (po skončení oficiální nahrávané části dotazování) ale stejně i dvě učitelky, které odešly, si vzdělání nakonec dodělávaly. Je možné, že spoléhaly na možné výjimky a zkrátka vyčkávaly, jak se celá zdoluhavá záležitost plná neustálých novelizací „ZPP“ vyvine.

Poslední část rozhovoru se věnuje představě ředitelky o sobě jako o nejvyšší nadřízené. Jelikož nejsem psycholog, jde pouze o nástin analýzy stylu jejího řízení. Ředitelka byla tázána nejdříve na důležitost jednotlivých prvků směrem na sebe jako na nadřízenou, poté směrem ke společenským požadavkům a nakonec směrem k podřízeným. Součtem těchto jednotlivých prvkových hodnot dostaneme zhruba pozici, ve které se za ideálních podmínek vidí ředitelka v tabulkách znázorněných v teoretické části této diplomové práce na stranách 41 a 42 (Obr. 3 a 4).

**Tabulka 5 - Číselný zápis části E (mateřská škola)**

Požadavky nadřízené		Požadavky společenské		Požadavky podřízených	
Dosahovat úspěšných výsledků	10	Kolektivně spolurozhodovat	9	Poskytovat příležitost	10
Plnit příkazy	6	Znalosti, dovednosti, schopnosti	10	Povzbuzovat	10
Plánovitě řídit	10	Vytvářet dobré vztahy	10	Ohleduplnost a takt	10
Rozhodovat	10	Informovat	10	Přístupnost	9
Být iniciativní	10				
<b>Součet (z 50)</b>	<b>46</b>	<b>Součet (ze 40)</b>	<b>39</b>	<b>Součet (ze 40)</b>	<b>39</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Podíváme-li se na čísla uvedená v tabulce, na první pohled nás zaujme poměrně nízká hodnota v kolonce „plnit příkazy“, přesto i tak činí součet hodnot v rámci požadavků nadřazeného celkem 46 bodů, což je 92%. Společenské požadavky ohodnotila ředitelka na 39 bodů a stejně tak i požadavky podřazených (tedy oboje 97,5%). Z těchto výsledků můžeme odhadnout, že ředitelka více tíhne na stranu ustupující směrem ke kolektivu a podřazeným. V rámci individuálního stylu řízení vychází jako týmový hráč se smyslem jak pro úkoly, tak pro dobré vztahy a vstřícnost směrem k zaměstnancům, což se nevyklučuje s výsledky hodnocení stylu řízení z hlediska identifikace vedoucího s nadřazenými a podřazenými (Obr. 3).

### **5.1.2 Dílčí závěr**

Ředitelka této mateřské školy se snaží neustále získávat nové informace, doplňovat si své znalosti, a to proto, aby byla pro školku ze své pozice užitečná a dokázala ji směřovat stále vpřed. Svou práci i práci svých zaměstnankyň vnímá spíše jako poslání, které musejí dělat erudovaní lidé se vztahem k dětem, dbá na dobré vztahy a své zaměstnankyně se snaží znát dobře i po osobní stránce. V tak malém kolektivu, navíc zcela ženském, pak snadno může přehlížet některé nedokonalosti, které vznikají (například neplnění příkazů, které je v každém podniku velmi důležité), a to právě pro zachování klidného prostředí na pracovišti. Po sedmnácti letech v tomto zařízení na nejvyšší pozici je třeba si udržovat i odstup a nadhled, čímž si ale nejsem v jejím případě a v kontextu celého rozhovoru úplně jistá.

## **5.2 Základní škola**

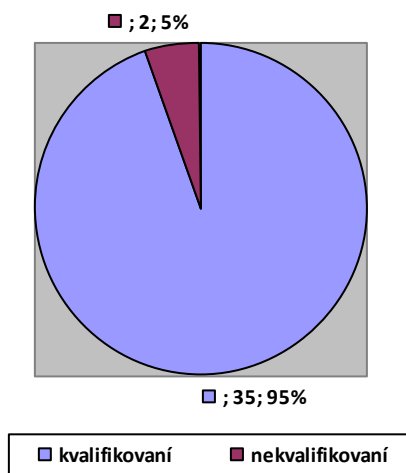
### **5.2.1 Zhodnocení rozhovoru**

V první části interview byl ředitel školy dotazován na všeobecné záležitosti týkající se dopadu novely „ZPP“. V tuto chvíli je na místě upozornit na fakt, že přestože jsou právníké pojmy „platnost“ a „účinnost“ ředitelům srozumitelné, během rozhovoru došlo k situaci, kdy jsem jako tazatelka musela vstoupit do odpovědi respondenta, abych vše uvedla na pravou míru. Znovu jsem vysvětlila, že se zaměřuji na celou dekádu a nejen na poslední rok, kdy „ZPP“ nabyl účinnosti.

Podle informací od ředitele základní školy studovalo za zmíněné desetiletí více jeho zaměstnanců, nicméně tito si pouze rozšiřovali svoji aprobaci, odpovídající vysokoškolské studium již měli, proto není jejich přesný počet pro tuto práci podstatný. Pouze 2 zaměstnanci potřebné vzdělání neměli, přihlásili se ke studiu a ještě v letošním školním roce by měli studia dokončit. Vzhledem k tomu, že v současné době má ředitel odpovídající stav počtu

zaměstnanců (37), můžeme říci, že pouhých 5,4% zaměstnanců nebylo s počátkem účinnosti „ZPP“ plně kvalifikováno pro svoji práci (viz. Graf 2). Nicméně dostali podmínky mít alespoň započaté potřebné studium. Jak jsem již uváděla výše, není možné výsledky kvalitativního výzkumu generalizovat, nicméně to ani není cílem této činnosti. Cílem je poskytnout nový náhled na celou problematiku skrze oči vedoucích pracovníků ve školských zařízeních.

**Graf 2 - Poměr kvalifikovaných a nekvalifikovaných zaměstnanců základní školy v okamžiku účinnosti „ZPP“**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Dvěma zaměstnancům, kteří si doplňovali své vzdělání, ředitel umožnil úpravu rozvrhu tak, aby na konzultační dny měli volno a mohli se tedy výuky na univerzitě účastnit. Školu, která do jejich vzdělání nic neinvestovala, tak nestálo jejich studium ani finanční prostředky navíc v případě suplování, hodiny si totiž studující učitelé nahrazovali.

Z kolektivu pedagogických zaměstnanců základní školy nikomu ředitel neudělil výjimku ředitele, jelikož nebylo potřeba, ředitel nemusel nikoho propustit a ani se nikoho nedotkla výjimka pro starší pedagogy s praxí. Důvody těchto pozitivních údajů spatřuje ředitel především v přetlaku kvalifikovaných učitelů ve městě a okolí, v blízkosti pedagogické fakulty (Univerzita Palackého v Olomouci) a také ve svém trvání na potřebné kvalifikaci jako podmínky pro přijetí učitele prakticky po celou dobu svého působení ve funkci. Samotnou novelu „ZPP“ vítá a několikrát posouvání dat účinnosti novely dle jeho názoru poskytlo dostatek času ke studiu všem, kteří nesplňovali kvalifikační předpoklady, ale měli zájem si vzdělání doplnit.

Druhá část interview se týkala především osoby samotného ředitele, jeho vzdělání, absolvovaných kurzů a jeho manažerského působení v instituci. Ředitel této analyzované

základní školy byl již plně kvalifikován před samotnou účinností novely, začal studovat tzv. funkční studium pro ředitele dokonce ještě před vstupem novely „ZPP“ v platnost. Uvědomuje si důležitost manažerských dovedností pro výkon povolání ředitele školy a sám je na škole v pozici projektového manažera.

Jednou se součástí rovnice o úspěšném manažerovi, kterou jsem podrobně rozebírala výše, je i schopnost delegovat, potažmo jako v tomto případě, vytvořit si tým schopných lidí, na které je možno delegovat. Tomuto tématu se věnuje prostřední část mého rozhovoru s ředitelem nejmenované zábřežské základní školy. Ředitel této školy se delegování nebrání, naopak jej vítá a deleguje i významné záležitosti, jelikož se mu za dobu jeho působení ve funkci podařilo shromáždit kolem sebe tým důvěryhodných a kompetentních lidí, kteří jeho pověření včetně odpovědnosti za své činy a rozhodnutí přijímají. Konečná rozhodnutí však vždy činí on z pozice nejvyšší autority a statutárního zástupce organizace. Jako správný manažer nezapomíná ani na důkladnou následnou kontrolu, kterou zřejmě někteří zaměstnanci nesou nelibě, nicméně pro úspěšný chod školy (stejně jako podniku) je bezpodmínečná.

Předposlední část rozhovoru se věnovala motivaci, která je ve vztahu zaměstnavatel-zaměstnanec velice důležitá. Jak uvedl ředitel analyzovaného školského zařízení, zmíněné dva nedostatečně kvalifikované zaměstnance nebylo třeba nijak zvlášť motivovat pro další studium, samotná hrozící možnost ztráty zaměstnání jim byla motivací dostatečnou. Právě takto ji vnímá i ředitel a další způsoby motivace již nehledal. Zcela odsoudil způsob motivování přes finanční zajištění studia, které si ostatní kolegové platili sami, takže neviděl důvod, proč jej platit z prostředků školy. Jelikož pro kvalitativní výzkum a celkový vhled do situace je podstatná i role mě jako tazatelky a mé celkové postřehy a poznatky, je na místě vyjádřit, že pracovníky zřejmě opravdu neaktivovali faktory hygienické, jak říká teorie (tedy ředitelem uvedená hrozba ztráty zaměstnání), ale spíše možnost pracovat v kvalifikovaném kolektivu s množstvím příležitostí pro seberealizaci, pod solidním vedením a celkově s ochotou ředitele vyjít vstříc úpravou rozvrhu tak, aby zaměstnancům vůbec bylo umožněno studovat (satisfactory). Pro zaměstnance tak hlavním důvodem dalšího studia nemusela být pouze hrozící ztráta zaměstnání, ale hrozící ztráta pozice právě v této organizaci.

Poslední část rozhovoru se věnuje představě ředitele o sobě jako o nejvyšším nadřízeném. Jelikož nejsem psycholog, jde pouze o nástin analýzy stylu jeho řízení. Ředitel byl dotazován nejdříve na důležitost jednotlivých prvků směrem na sebe jako na nadřízeného, poté směrem ke společenským požadavkům a nakonec směrem k podřízeným. Součtem těchto jednotlivých prvkových hodnot dostaneme zhruba pozici, ve které se za ideálních podmínek

vidí ředitel v tabulkách znázorněných v teoretické části této diplomové práce na stranách 41 a 42 (Obr. 3 a 4).

**Tabulka 6 - Číselný zápis části E (základní škola)**

Požadavky nadřízeného		Požadavky společenské		Požadavky podřízených	
Dosahovat úspěšných výsledků	10	Kolektivně spolurozhodovat	7	Poskytovat příležitost	10
Plnit příkazy	10	Znalosti, dovednosti, schopnosti	10	Povzbuzovat	8
Plánovitě řídit	10	Vytvářet dobré vztahy	10	Ohleduplnost a takt	10
Rozhodovat	10	Informovat	10	Přístupnost	10
Být iniciativní	10				
<b>Součet (z 50)</b>	<b>50</b>	<b>Součet (ze 40)</b>	<b>37</b>	<b>Součet (ze 40)</b>	<b>38</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Dle výsledků uvedených v této tabulce vidíme, že analyzovaný ředitel se 100% identifikuje s požadavky nadřízeného, je tedy autokratem s rychlým rozhodováním a přizpůsobivostí. Velmi podobného výsledku však dosáhl i v hodnocení důležitosti společenských požadavků (92,5%) a požadavků svých podřízených (95%), z čehož vyplývá, že mu jeho zaměstnanci nejsou lhostejní, má zájem o lidi a také tendenci k liberálnímu řízení. Pokud bychom všechny tyto tři hodnoty posuzovali dohromady a vzali v potaz ještě fakta, která ředitel při rozhovoru zmínil, tedy že má problémy s proječováním ohleduplnosti a taktu a plánovité řízení by ohodnotil jako zcela nejdůležitější, uvidíme velmi schopného vedoucího pracovníka nepodléhajícímu nátlaku, ale se zájmem o lidi, a především s plánovitými a realizovatelnými vizemi o dalším fungování podniku (v našem případě tedy školy), který i sám pracuje na sobě a sám sebe se snaží zdokonalit. Pokud bychom pak posuzovali typ individuálního stylu řízení, hodnoty z tabulky (Tabulka 5) nás odkazují k týmovému typu vedoucího, jenž respektuje lidi, stmeluje kolektiv, umí naslouchat a z hlediska výroby/služeb i péče o lidi stojí na obrázku nejvýše (Obr. 4). Obě tato hodnocení jsou si velmi blízká a neodporují si, proto je možné je z mého hlediska posuzovat jako relevantní.

## 5.2.2 Dílčí závěr

Přestože jsem schůzku s ředitelem této školy měla předem domluvenou, naše setkání se protáhlo o řešení neodkladné záležitosti týkající se žákyně v pěstounské péči a jejího přihlašování se na střední školu, jehož jsem byla svědkem. S informacemi, které mi poskytl náš rozhovor, na základě hodnocení, která jsem získala a ve světle dynamiky celého setkání si dovolím vyslovit závěr, že tato základní škola má v čele velmi schopného člověka, který se zcela blíží představám, jenž jako ideální prezentuje prostřednictvím instituce NIDV Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Jde o člověka, který si uvědomuje podobnost dynamiky podniku se školským zařízením i fakt, že zde na vedoucí pozici musí stát schopný manažer se schopným týmem. Podstatné pro něj nejsou pouze služby, které produkuje (vzdělání a výchovu), ale také způsob, jak je produkuje, za jakých podmínek a s kým.

## 5.3 Střední škola

### 5.3.1 Zhodnocení rozhovoru

Ředitel této střední školy nebyl nucen nijak řešit problematiku dopadu novely „ZPP“, jelikož za dvanáct let ve své funkci neměl a nemá ve svém týmu pedagoga, který by nesplňoval podmínky novely „ZPP“. Jak ředitel uvedl, pouze jediná učitelka si za celou dobu zvyšovala kvalifikaci, a to z bakalářského na magisterský titul. Při studiu jí vyšel maximálně vstříc, jak ale uvádí, nešlo o studium v návaznosti na novelu „ZPP“. Jelikož je tedy pedagogický tým této střední školy plně kvalifikovaný (100%), nepovažuji za nutné uvádět graf.

Tato informace pak samozřejmě ovlivnila i samotný rozhovor, při němž jsem především v části o motivaci (část D) musela rychle zareagovat změnou otázek, které jsem převedla do teoretické roviny. Sám ředitel nevidí vůbec důvod nekvalifikované pedagogy nějak motivovat, jelikož samotnou novelu nevnímá jako zvýšení nároků na kvalifikaci pedagogů, ale spíše jako hledání cest, jak z nekvalifikovaných pedagogů udělat kvalifikované. Případným zájemcům o studium by umožnil úpravu rozvrhu, případně studijní volno, ale jak upozorňuje, nikoho by nepřemlouval, jelikož má dostatek potenciálních zájemců o pracovní místo.

Ředitel této školy má magisterský titul, po začátku platnosti novely si dodělával funkční studium, absolvoval řadu kurzů, nicméně projektového manažera ve škole nemá. Upozornil mne v této souvislosti zároveň na fakt, že dle plánované další novelizace „ZPP“ je uvažováno

o návratu ředitelů více do pozic pedagogů. Celkově tedy novelu „ZPP“ nehodí nijak dobře a ředitele jako manažery vnímá spíše pouze jako chvilkový trend, který bude brzy nahrazen jiným trendem.

Tento ředitel delegování vnímá jako problematické, i když ví, že je součástí řídicí práce. Deleguje, některé záležitosti i s plnou odpovědností a bez následné kontroly, jak ale upozorňuje, veškerá pochybení jdou nakonec na vrub jemu. Jak uvádí školský zákon, za dění ve školských zařízeních jsou odpovědni jejich ředitelé. Zhruba polovině svých zaměstnanců důvěřuje a může jim svěřit i náročnější úkoly. Ty se snaží kontrolovat, jak ale uvádí, vše zkontrolovat nelze.

Náhled na jeho styl řízení je možné vyčíst z údajů v tabulce níže (Tabulka 7). Více důležité jsou pro něj požadavky nadřízeného (96%), společenské požadavky vidí na 92,5% a požadavky podřízených na 87,5%. Tento ředitel upřednostňuje tedy spíše výsledky, což dokazují i informace sdělené v rozhovoru, kdy motivaci nepovažuje za důležitou (tedy v této konkrétní situaci). Přesto mu na podřízených záleží, protože i toto číslo je poměrně dost vysoké. I tento ředitel se z hlediska hodnocení individuálního stylu řízení vidí jako týmový hráč, nicméně jak sám upozornil, skutečnost je zcela jiná. Výsledky odráží jeho ideální představu o tom, jaký by měl být.

**Tabulka 7 - Číselný zápis části E (střední škola)**

Požadavky nadřízeného		Požadavky společenské		Požadavky podřízených	
Dosahovat úspěšných výsledků	9	Kolektivně spolurozhodovat	9	Poskytovat příležitost	9
Plnit příkazy	9	Znalosti, dovednosti, schopnosti	9	Povzbuzovat	8
Plánovitě řídit	10	Vytvářet dobré vztahy	10	Ohleduplnost a takt	9
Rozhodovat	10	Informovat	9	Přístupnost	9
Být iniciativní	10				
<b>Součet (z 50)</b>	<b>48</b>	<b>Součet (ze 40)</b>	<b>37</b>	<b>Součet (ze 40)</b>	<b>35</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 5.3.2 Dílčí závěr

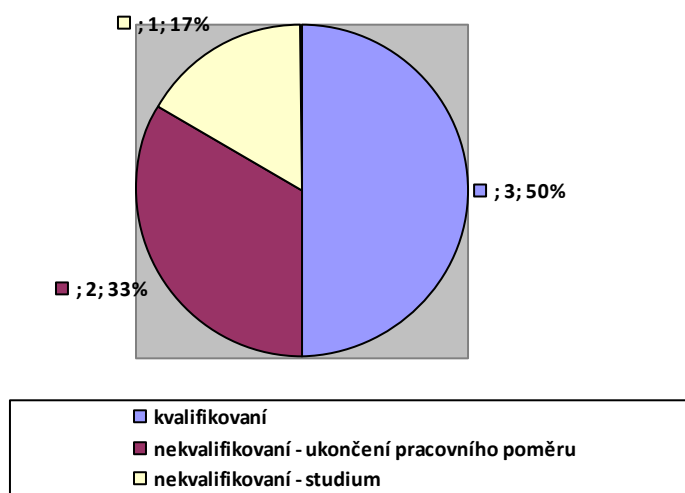
Analyzovaný ředitel se podle mého názoru řadí k lidem, kteří vnímají formální vzdělání velmi podstatně, což je ve školství určitě potřeba. V novele „ZPP“ a celkovém směru, kam se školství ubírá, však nevidí soulad, a to je demotivující. Jako ředitel je schopen si podle mého mínění zachovat nadhled, řešit vše s klidem, usilovat o dobro školy i svého pracovního kolektivu, má představu o tom, jaký je současný pohled státu na ideálního ředitele, přesto si však zachovává jistou osobitost a odstup od skutečnosti, že by měl být více manažerem než ředitelem. Tato střední škola patří mezi vynikající co do počtu přijatých uchazečů na vyšší odborné a vysoké školy (úspěšnost v roce 2014/2015 byla 94,2%), takže věřím, že i tento styl vedení školského zařízení a osobnost ředitele má svůj konečný dobrý efekt.

## 5.4 Ostatní školská zařízení

### 5.4.1 Zhodnocení rozhovoru

V úvodní části rozhovoru ředitel instituce uvedl, že ze šesti interních zaměstnanců, které vedl v pracovním poměru do prosince 2014, hned dva s počátkem ledna 2015 museli kvůli nedostatečné kvalifikaci odejít a třetí zaměstnanec již v září 2014 nastoupil požadované studium pro zvýšení své kvalifikace na dostačující úroveň.

**Graf 3 - Poměr kvalifikovaných a nekvalifikovaných interních zaměstnanců školského zařízení v okamžiku účinnosti „ZPP“**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Podíváme-li se na graf (Graf 3) vyjadřující počty v procentech, čísla jsou poměrně vysoká. Jak zmínil několikrát samotný ředitel zařízení, svou roli zde hraje i velikost pracovního kolektivu. Dva interní zaměstnanci, kteří byli nuceni ukončit svůj pracovní



poměr, i nadále v organizaci působí, nicméně už pouze jako externí zaměstnanci se splněným dílčím pedagogickým minimem. Zaměstnanec, jenž zahájil svoje studium, už v tuto chvíli dostudoval. Příklad osvědčení o absolvování studia přikládám na ukázkou v příloze (Příloha E). Ředitel mu umožnil přizpůsobit si rozvrh práce tak, aby mohl studovat. Celé třísemestrální studium, které stálo zhruba 15 000 Kč, si hradil sám, a to včetně cestovného do Olomouce a zpět. Ředitel je v této organizaci na své pozici pouze necelé čtyři roky. Zda se problematikou nekvalifikovaných interních pedagogů zabývala i jeho předchůdkyně se mi bohužel nepodařilo zjistit.

Z druhé části rozhovoru vyplynulo, že ředitel školského zařízení měl dostatečnou kvalifikaci pro výkon své funkce, vystudoval navíc pouze tzv. funkční studium. On i jeho zaměstnanci se pravidelně účastní nejrůznějších školení. Dobrého ředitele vidí více jako manažera než jako pedagoga, nicméně sám sebe tak neoznačil. Při dotazu na projektového manažera v organizaci si nejsem jistá tím, že si je vědom náplně práce takového pracovníka. Odkázal tady na svého zástupce hlídajícího projekty, což ovšem rozhodně není jedinou náplní práce projektového manažera.

V prostřední části rozhovoru, která se týkala delegování, ředitel potvrdil, že delegování rozhodně patří mezi dovednosti schopného manažera, nicméně odkazoval na fakt, že působí ve funkci krátkou dobu na to, aby měl již vybudovaný naprosto důvěryhodný kolektiv a že je také obtížné delegovat v malém kolektivu, kterým jeho zaměstnanci bezpochyby jsou. Z jeho odpovědi vyplynulo, že nejvíce deleguje na svého zástupce, který již v tuto chvíli splňuje jeho požadavky na osobu kompetentní pro delegování pravomocí i odpovědnosti, nicméně práci si vždy důkladně zkontroluje a nejlépe by si ji i udělal sám, přestože by mu pomoc určitě ulehčila práci.

Své zaměstnance v podstatě nijak nemotivoval pro setrvání na jejich pozicích v případě, že si zvýší svoji kvalifikaci, jak vyplynulo ze čtvrté části interview. Upozornil, že jediný zaměstnanec, který studovat začal, měl největší motivaci asi v existenčních důvodech, tedy hygienických faktorech, které ale nemotivují. Další způsoby motivace nehledal, zřejmě neměl dostatečně silné důvody pro to, aby si dva odcházející zaměstnance udržel za každou cenu, byť třeba na výjimku ředitele.

V poslední části rozhovoru ředitel číselnou hodnotou označoval některé požadavky, a to nejprve na sebe jako nadřízeného, poté společenské požadavky a nakonec hodnotil požadavky podřízených (Tabulka 8).

**Tabulka 8 - Číselný zápis části E (ostatní školská zařízení)**

Požadavky nadřízeného		Požadavky společenské		Požadavky podřízených	
Dosahovat úspěšných výsledků	10	Kolektivně spolurozhodovat	7	Poskytovat příležitost	7
Plnit příkazy	7	Znalosti, dovednosti, schopnosti	8	Povzbuzovat	8
Plánovitě řídit	9	Vytvářet dobré vztahy	10	Ohleduplnost a takt	10
Rozhodovat	10	Informovat	10	Přístupnost	10
Být iniciativní	9				
<b>Součet (z 50)</b>	<b>45</b>	<b>Součet (ze 40)</b>	<b>33</b>	<b>Součet (ze 40)</b>	<b>35</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Výsledky z tabulky nám říkají, že analyzovaný ředitel více tíhne k zájmu o úkoly (90%), není mu však lhostejná ani péče o lidi (87,5%). Je možné ho tedy označit autokrata, tedy vedoucího, jenž nevnímá své podřízené jako dostatečně schopné, což vzhledem k informacím poskytnutým během rozhovoru považuji za relevantní. Nicméně lidé mu podle jeho vlastního hodnocení lhostejní nejsou. Zaměříme-li se na individuální styl řízení, sám sebe ředitel hodnotí jako týmový typ. V souvislosti s ostatními získanými informacemi však nemohu zcela jednoznačně říci, že to, jak ředitel hodnotí sám sebe, odpovídá i realitě.

#### **5.4.2 Dílčí závěr**

Ředitel této organizace si uvědomuje, že schopní ředitelé jsou dobrými manažery víc jak pedagogy. Na základě výsledku mého výzkumu však ne všechny indicie ukazují, že by právě tato osoba byla dobrým manažerem, a to hned z několika důvodů: nepovažuje motivaci za důležitou, nerad deleguje moc, hojně upozorňuje na svoje přednosti, upřednostňuje formální vzdělání a v jeho zařízení je poměrně vysoká a neustálá fluktuace interních pedagogických zaměstnanců. Přestože jde o velmi vzdělanou osobu, nemyslím si, že je vhodný na tuto pozici, a to zejména v situaci, kdy právě toto zařízení bojuje o své právoplatné místo na trhu služeb tohoto druhu ve městě. Vzhledem k anonymitě zařízení však nemohu

uvádět více podrobností. V tuto chvíli je však už jasné, že k 30. 6. 2016 mu bude ukončen pracovní poměr z důvodu sloučení organizace s jednou ze zábřežských základních škol.

## 5.5 Situace na Úřadu práce ČR – pobočka Zábřeh

Přestože jsem se zaměřila na kvalitativní výzkum týkající se především manažerských schopností ředitelů vybraných školských zařízení v Zábřehu, chtěla jsem svůj výzkum podložit i daty z místního úřadu práce. Zajímalo mne, zda je možné z jeho statistik zjistit, kolik lidí v Zábřehu odešlo ze školství právě kvůli novele „ZPP“, tedy k datu 31. 12. 2014 (kdy skončila účinnost předchozí právní úpravy „ZPP“), poté k datu 30. 6. 2014 (kdy skončil poslední celý školní rok před začátkem účinnosti novely „ZPP“) a k 31. 8. 2014 (pro případ, že by ředitelé zaměstnanci neukončili pracovní poměr k poslednímu vyučovacímu dni, ale až s koncem prázdnin). Analytik trhu práce krajské pobočky Úřadu práce ČR mi však sdělil, že požadovaná data úřad neeviduje, nabídnul mi pouze alternativu v podobě analýzy poptávky a nabídky pracovní síly, a to navíc pro celý okres Šumperk (kam Zábřeh spadá). I přesto jsem se rozhodla na data podívat a některá zajímavá uvádím v tabulce (Tabulka 9). Na vysvětlenou dodávám, že jsem záměrně volila vždy až následující měsíc, jelikož uchazeč o zaměstnání má povinnost se na pracovní úřad hlásit do osmi dní od ukončení pracovního poměru.

**Tabulka 9 - Analýza poptávky a nabídky pracovní síly pro okres Šumperk: Specialisté v oblasti výchovy a vzdělávání (vybraná data)**

Červenec 2014		Srpen 2014		Září 2014		Leden 2015	
Nabídka	Poptávka	Nabídka	Poptávka	Nabídka	Poptávka	Nabídka	Poptávka
153	7	124	5	87	1	76	7

*Zdroj: Úřad práce ČR<sup>80</sup>*

Z čísel uvedených v tabulce vidíme, že s počátkem prázdnin se na Úřadech práce ČR v okrese Šumperk zaevidovalo velké množství uchazečů, nicméně zde je potřeba ještě

<sup>80</sup> *Nabídka a poptávka na trhu práce* [online], 2016 [cit. 2016-02-27]. Dostupné z [http://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh/?\\_piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.next\\_page=%2Findex.do&\\_piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.statse=2000000000011&\\_piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.statk=2000000000016&\\_piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.send=send&\\_piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.stat=200000000055&\\_piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.obdobi=A&\\_piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.rok=2015&\\_piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.uzemi=163000&ok=Vybrat](http://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh/?_piref37_1298287_37_241130_241130.next_page=%2Findex.do&_piref37_1298287_37_241130_241130.statse=2000000000011&_piref37_1298287_37_241130_241130.statk=2000000000016&_piref37_1298287_37_241130_241130.send=send&_piref37_1298287_37_241130_241130.stat=200000000055&_piref37_1298287_37_241130_241130.obdobi=A&_piref37_1298287_37_241130_241130.rok=2015&_piref37_1298287_37_241130_241130.uzemi=163000&ok=Vybrat)

upozornit na nepopulární praxi školských zařízení, která tato čísla zcela jistě ovlivnila. Aby totiž školy ušetřily, na dobu letních prázdnin propouštějí pedagogy se smlouvami na dobu určitou. Nehledě však na tuto praxi, srovnáme-li čísla před prázdninami (duben - červen 2014 mezi 84 – 95) a po nich (tedy abychom se vyhnuli zkreslení kvůli letnímu propouštění), získáváme zhruba stejná čísla, která naznačují, že k žádnému masovému propouštění ve školách zřejmě nedocházelo. V poptávce po práci tedy k žádným výrazným změnám nedošlo, poměrně vysoká čísla potvrzují slova některých ředitelů škol, že potenciálních uchazečů o zaměstnání ve školství je dostatek. Kolísala však nabídka, kde je možné, že krátkodobé navýšení opravdu způsobil zájem škol o kvalifikované pedagogy, což ukazují prázdninová a následně lednová čísla pohybující se v rozmezí 5 až 7 pracovních míst.

## 6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo popsat a pochopit stav na všech typech školských zařízení, který souvisel s platností i účinností novely „ZPP“. Pro svůj výzkum jsem si vybrala lokalitu, která je mi blízká, protože zde žiji. Zároveň i problematika mi jako pedagogickému zaměstnanci jednoho z popisovaných subjektů není cizí.

Mým původním záměrem bylo uskutečnit průzkum, kdy bych prostřednictvím dotazníků zjistila informace související s kvalifikací pedagogů u všech učitelů na všech školách v Zábřehu. Takový průzkum by byl ale velice časově náročný a poskytl by mi holá a strohá fakta. Svůj názor jsem změnila v rámci prováděného předvýzkumu, kdy jsem si uvědomila, že osudy zaměstnanců měli ve svých rukou hlavně ředitelé a ředitelky škol. Na nich do jisté míry záviselo, jak celou věc uchopí a manažersky provedou. Nakonec jsem se tedy rozhodla zmenšit výzkumný vzorek na čtyři školská zařízení a kromě počtu nedostatečně kvalifikovaných učitelů se zaměřit i na osobnost ředitelů jako manažerů, provést tedy výzkum kvalitativní.

Výsledky jsou pro mne poměrně překvapivé. Sečteme-li totiž interní pedagogické zaměstnance všech zkoumaných čtyř školských zařízení, vyjde nám číslo 82. Pouze devět pedagogů (necelých 11%) z nich nebylo dostatečně kvalifikováno pro výkon svého povolání, z těchto devíti si pak více jak polovina vzdělání včas doplnila a čtyři zaměstnanci svá místa opustili. Již výše jsem uváděla, že výsledky kvalitativního výzkumu lze jen obtížně generalizovat, ale pokud bychom se o to pokusili, zjistili bychom, že situace v Zábřehu rozhodně nebyla nijak kritická, jak se toho obávali mnozí ministři školství, kteří na základě těchto obav několikrát posouvali datum účinnosti novely „ZPP“ a měnili kritéria na kvalifikaci pedagogických zaměstnanců.

Většina ředitelů analyzovaných školských zařízení v Zábřehu si uvědomuje důležitost manažerských schopností, jimiž by měl ředitel vládnout. Mají i dobrou představu o tom, jak by se jako ideální manažeři měli chovat. Nicméně většinou uvádějí, že je takový přístup poměrně těžko proveditelný, ruce jim svazují zákony a dle mého názoru i finance. I tak je ale třeba říci, že žáci a studenti zábřežských mateřských, základních, středních i ostatních škol jsou v dobrých a kvalifikovaných rukách pedagogů, jejichž ředitelé nejsou strnulými vedoucími dob minulých, ale vzdělanými a vzdělávajícími se lidmi uvědomujícími si důležitost jejich pozitivního přístupu nejen ke vzdělání, ale také k hledání nových cest pro financování svých záměrů (především z EU) a vytváření dobrých vztahů jak mezi dětmi, tak mezi zaměstnanci navzájem.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Tištěné dokumenty:

- BARTOŠ, Jan, BARTOŠOVÁ, Hana. *MANAGEMENT Základy teorie a praxe*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje Praha, 2011. 161 s.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Praha: Rubico, 2001. 642 s. ISBN: 80-85839-45-8.
- DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2005. 374 s. ISBN: 80-246-0139-7.
- HRON, Jan. *Teorie řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. 136 s.
- KUBÁTOVÁ, Helena, ZNEBEJÁNEK, František. *Základy sociologie*. 2. Přepřacované vydání. Olomouc: FF UP, 2008. 151 s. ISBN: 978-80-244-1874-2.
- MAJEROVÁ, Věra a kol. *Sociologie venkova a zemědělství*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2009. 254 s. ISBN: 978-80-213-0651-6.
- VETEŠKA, Jaroslav, TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2011. 160 s. ISBN: 978-80-247-6871-7.

### Výroční zprávy:

- Výroční zpráva o činnosti školského zařízení za rok 2014/2015 – základní škola
- Výroční zpráva o činnosti školského zařízení za rok 2014/2015 – střední škola
- Výroční zpráva o činnosti školského zařízení za rok 2014/2015 – ostatní školská zařízení

### Elektronické dokumenty:

- Vyhláška č. 139/1997 Sb. o podmínkách odborné a pedagogické způsobilosti pedagogických pracovníků a o předpokladech kvalifikace výchovných poradců. [online]. [cit. 2014-11-12]. Dostupné z www: <<http://www.esipa.cz/sbirka/sbsrv.dll/sb?DR=SB&CP=1997s139>>.
- Vyhláška č. 317/2005 Sb. [online]. [cit. 2014-11-10]. Dostupné z www: <<http://www.msmt.cz/dokumenty/vyhlaska-c-317-2005-sb>>.
- Zákon č. 159/2010 Sb. [online]. [cit. 2014-11-10]. Dostupné z www: <<http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=159&r=2010>>.
- Zákon č. 179/2006 Sb. [online]. [cit. 2014-11-11]. Dostupné z www: <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/zakon-c-179-2006-sb>>.
- Zákon č. 189/2008 Sb. [online]. [cit. 2014-11-12]. Dostupné z www: <<http://www.esipa.cz/sbirka/sbsrv.dll/sb?CP=2008s189&DR=SB>>.
- Zákon č. 197/2014 Sb. [online]. [cit. 2014-11-10]. Dostupné z www: <<http://www.danova-kontrola.cz/index.php/odborne-materialy/49-publikace-a-lanky/208-zakon-1972014-sb-kterym-se-mni-zakon-o-dani-z-pidane-hodnoty>>.
- Zákon č. 198/2012 Sb. [online]. [cit. 2014-11-10]. Dostupné z www: <<http://www.esipa.cz/sbirka/sbsrv.dll/sb?DR=SB&CP=2012s198>>.
- Zákon č. 223/2009 Sb. [online]. [cit. 2014-11-11]. Dostupné z www: <<http://www.esipa.cz/sbirka/sbsrv.dll/sb?CP=2009s223&DR=SB>>.
- Zákon č. 264/2006 Sb. [online]. [cit. 2014-11-10]. Dostupné z www: <<http://www.sagit.cz/info/sb06264>>.
- Zákon č. 333/2012 Sb. [online]. [cit. 2014-11-12]. Dostupné z www: <<http://psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=333&r=2012>>.
- Zákon č. 383/2005 Sb. [online]. [cit. 2014-11-10]. Dostupné z www: <<http://www.msmt.cz/dokumenty/zakon-c-383-2005-sb-kterym-se-meni-zakon-c-109-2002-sb>>.
- Zákon č. 384/2008 Sb. [online]. [cit. 2014-11-10]. Dostupné z www: <<http://>

[www.podnikatel.cz/zakony/zakon-kterym-se-meni-zakon-c-155-1998-sb-o-znakove-reci-a-o-zmene-dalsich-zakonu-a-dalsi-souvisejici-zakony/uplne/](http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-kterym-se-meni-zakon-c-155-1998-sb-o-znakove-reci-a-o-zmene-dalsich-zakonu-a-dalsi-souvisejici-zakony/uplne/)>.

Zákon č. 420/2011 Sb. [online]. [cit. 2014-11-11]. Dostupné z www: <<http://www.esipa.cz/sbirka/sbsrv.dll/sb?DR=SB&CP=2011s420>>.

Zákon č. 422/2009 Sb. [online]. [cit. 2014-11-10]. Dostupné z www: <<http://www.esipa.cz/sbirka/sbsrv.dll/sb?DR=SB&CP=2009s422>>.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. [online]. [cit. 2014-11-20]. Dostupné z www: <<http://www.msmt.cz/dokumenty/novy-skolsky-zakon>>.

Zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. [online]. [cit. 2014-11-09]. Dostupné z www: <<http://www.msmt.cz/dokumenty/aktualni-znzeni-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich-k-1-lednu>>.

### **Elektronické články:**

*Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly* [online], 2016 [cit. 2016-02-27]. Dostupné z <<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh>>.

*Databáze demografických údajů za obce ČR* [online], 2014 [cit. 2014-11-08]. Dostupné z <[http://www.czso.cz/cz/obce\\_d/index.htm](http://www.czso.cz/cz/obce_d/index.htm)>.

*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], 2015 [cit. 2015-02-01]. Dostupné z <<http://www.visk.cz/clanek/metodicky-vyklad-msmt-k-novele-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich>>.

*Projekty.* [online], 2015 [cit. 2015-12-20]. Dostupné z <<http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf.ep/>>.

*Profil organizace* [online], 2015 [cit. 2015-12-27]. Dostupné z <[http://www.nidv.cz/cs/download/NIDV\\_profil\\_organizace.pdf](http://www.nidv.cz/cs/download/NIDV_profil_organizace.pdf)>.

*Rejstřík škol a školských zařízení* [online], 2014 [cit. 2014-11-08]. Dostupné z <<http://rejskol.msmt.cz/>>.

*Strategické a koncepční dokumenty* [online], 2014 [cit. 2014-11-08]. Dostupné z <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategicke-a-koncepcni-dokumenty-cerven-2009>>.

*Výjimka učitelům bez VŠ vzdělání má trvat dalších 5 let* [online], 2014 [cit. 2014-11-08]. Dostupné z <<http://www.novinky.cz/kariera/140422-vyjimka-ucitelum-bez-vs-vzdelani-ma-trvat-dalsich-5-let.html>>.

*Zábřeh v číslech* [online], 2014 [cit. 2014-11-01]. Dostupné z <<http://www.zabreh.cz/mesto-a-jeho-rozvoj/zabreh-v-cislech>>.

*Zděšený ministr: V Česku existují školy bez jediného kvalifikovaného pedagoga* [online], 2014 [cit. 2014-11-08]. Dostupné z <<http://www.novinky.cz/domaci/329755-zdeseny-ministr-v-cesku-existuji-skoly-bez-jedineho-kvalifikovaneho-pedagoga.html>>.

*Z priorit programového prohlášení vlády [online], 2014 [cit. 2014-11-08]. Dostupné z <<http://www.novinky.cz/domaci/38386-z-priorit-programoveho-prohlaseni-ceske-vlady.html>>.*

**Webové stránky školských zařízení v Zábřehu:**

MŠ Pohádka - [www.mspohadkazabreh.cz](http://www.mspohadkazabreh.cz)

MŠ Severáček – [www.msseveracek.cz](http://www.msseveracek.cz)

MŠ Zahradní – [www.ms-zahradni.cz](http://www.ms-zahradni.cz)

MŠ Strejcova – [www.ms-strejcova.cz](http://www.ms-strejcova.cz)

MŠ R. Pavlů – [www.zsskalicka.cz/o-skolce/](http://www.zsskalicka.cz/o-skolce/)

MŠ Šmoulov – [www.zsadd-zabreh.cz/materska-skola](http://www.zsadd-zabreh.cz/materska-skola)

ZŠ B. Němcové – [www.bozenka.cz](http://www.bozenka.cz)

ZŠ Školská – [www.3zszabreh.cz](http://www.3zszabreh.cz)

ZŠ Severovýchod – [www.zssvzabreh.cz](http://www.zssvzabreh.cz)

ZŠ R. Pavlů – [www.zsskalicka.cz/o-skole/](http://www.zsskalicka.cz/o-skole/)

ZŠ, SŠ a DD – [www.zsadd-zabreh.cz](http://www.zsadd-zabreh.cz)

VOŠ a SŠ automobilní – [www.spsa-za.cz](http://www.spsa-za.cz)

SŠSSaP – [www.ssspzabreh.cz](http://www.ssspzabreh.cz)

Gymnázium – [www.gyza.cz](http://www.gyza.cz)

DDM Krasohled – [www.ddm.zabreh.cz](http://www.ddm.zabreh.cz)

ZUŠ – [www.zus-zabreh.cz](http://www.zus-zabreh.cz)