

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

2021

Michal Pospíšil

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA
STUDIUM V OBLASTI PEDAGOGICKÝCH VĚD PRO UČITELE
ODBORNÝCH PŘEDMĚTŮ, PRAKTICKÉHO VYUČOVÁNÍ A
ODBORNÉHO VÝCVIKU

2020-2021

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE
Michal Pospíšil

**Nezbytné právní aspekty kvalifikovanosti pedagogických
pracovníků při řízení školy**

Praha 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená závěrečná práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 13.12.2021

Michal Pospíšil

Anotace

Řídící pracovník ve školství nejenže musí řídit chod školy z hlediska pedagogického vedení, ale musí zpracovávat velké množství směrnic, vnitřních pokynů, řádů a nařízení, které po školském zařízení vyžaduje mnoho institucí (a zákony). Rovněž musí sám připravovat výběrová a poptávková řízení, zpracovávat menší projekty, žádat o dotace, zajišťovat veškeré technické revize, sjednávat smlouvy s dodavateli, připravovat pracovní smlouvy i výpovědi. V neposlední řadě je správním orgánem, zejména ve věcech rozhodování o přijímání žáků do školy. Je zřejmé, že stále narůstá byrokratická agenda a ředitelé se administrativně-právním činnostem musejí věnovat více času, jak vyplynulo z provedeného výzkumu.

Klíčová slova

odpovědnost, orgán, povinnost, rozhodování ředitel, řízení, škola, správní,

Obsah

Úvod	6
Teoretická část	8
1. Právní úprava	8
1.1 Školský zákon	8
1.2 Základní právní povinnosti	9
1.3 Ředitel jako správní orgán	11
Praktická část	15
2. Metody výzkumu	15
2.1 Použité metody	15
2.2 Výběr vzorku osob pro výzkum	15
2.3 Cíl výzkumného šetření a výzkumné otázky	16
2.4 Sběr dat	16
2.5 Dotazník	16
2.6 Rozhovor	17
2.7 Výsledky šetření	19
2.8 Vyhodnocení získaných dat	23
Závěr	27
Seznam použitých zdrojů	28
Seznam obrázků, tabulek a grafů	31

ÚVOD

Řídící pracovník ve školství nejenže musí řídit chod školy z hlediska pedagogického, což by mělo být primární, ale musí zpracovávat velké množství směrnic, vnitřních pokynů, řádů a nařízení, které po školském zařízení vyžaduje mnoho institucí (a zákony), stejně jako musí působit jako statutární orgán školy, stejně jako působí statutární orgán obchodní korporace. Je tedy spíše manažerem než učitelem. Na bedra ředitelů škol¹ je tak kladeno mnoho administrativních povinností. Již jen samotný výčet dokumentace, kterou škola musí vést, naznačuje, že značnou část pracovní doby stráví ředitel administrativními úkony.

Teoretická část práce se věnuje popisu administrativních a správních činností ředitelů škol, rozsahem a obsahem administrativní zátěže. V teoretické části vychází tato práce z odborné literatury a právních předpisů a pojednává o mnohých každodenních „úřednických“ povinnostech ředitele školy. Praktická část se zabývá průzkumem mezi řediteli škol o tom, jak zvládají narůstající administrativní agendu.

Na ředitele škol je kladeno mnoho povinností. Mají nejen základní povinnost vést učitelský sbor ve škole, a v malém úvazku učit ve své aprobaci, ale zejména musí být dobrým manažerem a administrativním pracovníkem, který ovládá celý chod školy. A toho není málo. Nejenže musí učitele vést, absolvuje hospitace, řeší odměňování učitelů, rozpory mezi nimi, jejich další vzdělávání, řeší s nimi granty. Pak také řeší rozpočet školy, resp. co škola z přidělených nebo vybraných peněz může utratit, ať již jde o „běžné“ položky jako jsou mzdy nebo energie, ale také nové vybavení školy didaktickými pomůckami, řeší údržbu budovy a jejích součástí. Rovněž musí sám připravovat výběrová a poptávková řízení, zpracovávat menší projekty, žádat o dotace, zajišťovat veškeré technické revize, sjednávat smlouvy s dodavateli, připravovat pracovní smlouvy i výpovědi, atd. S tím souvisí to, že musí být schopen uzavírat soukromoprávní smlouvy s těmito subjekty tak, aby nedošlo k újmě na straně školy, za kterou je pak odpovědný. Kromě toho je také správním orgánem, který vydává správní rozhodnutí, např. co se přijetí či nepřijetí studentů do výuky týče. V neposlední řadě musí předkládat

¹ Pro přehlednost této práce je pracováno pouze s tzv. legislativní zkratkou „ředitel školy“ namísto zdoluhavého zákonného spojení „ředitel školy nebo školského zařízení“, stejně jako je slovem „žák“ nahrazeno znění zákona „dětí, žáci a studentí“. Rovněž je pro lepší přehlednost, i když trochu zjednodušující nahrazeno komplikované spojení „právní osoba vykonávající činnost školy nebo školského zařízení“ slovem „škola“.

všelijaké výkazy a hlášení nejen zřizovateli nebo majiteli školy, ale také příslušným kontrolním orgánům, jako je např. ministerstvo školství nebo orgány hygieny.

Tyto povinnosti rok za rokem narůstají a je tak otázkou, jsou-li ředitelé ještě vůbec pedagogy nebo „jen“ manažery. Teoretická část práce se tak zabývá zejména povinnostmi ředitele školy - uvádí se základní povinnosti ředitelů v oblasti právně-administrativní, jejich odpovědnost vůči zřizovateli a dalším osobám stojícím na druhé straně školy. Empirická část práce obsahuje vymezení cíle výzkumu, sběr dat, syntézu a analýzu.

Cílem práce je zjištění, zda jsou vedoucí pracovníci ve školských zařízeních dostatečně vybaveni časovým prostorem, schopnostmi a dovednostmi v oblasti statutární odpovědnosti, tj. mají-li všechny předpoklady pro jejich pracovní aktivity jako vedoucího pracovníka, který je mimo jiné odpovědný za ekonomicko-právní aspekty a pedagogicko-personální aspekty při řízení školy.

K dosažení vytyčeného cíle bylo potupováno metodou kvantitativního výzkumu, jež spočíval ve sběru dat pomocí dotazníkového šetření a formou polostrukturovaného rozhovoru. Byla vyslovena hypotéza, že ředitelé škol jsou značně zatíženi přehrší právních předpisů, ve kterých se stále hůře orientují, a ztrácejí tak čas na řízení školy z hlediska pedagogického, jakož i na jejich vlastní výuku a vzdělávání v oboru.

Jména respondentů jakož i škol, na kterých působí, jsou na anonymizována. Přímo dotazování ředitelů anonymitu vyžadovali, obesílaným dotazníkem bylo tak slíbeno v žádosti o vyplnění dotazníku.

Je nutné také uvést, že výzkum záměrně nerefletoval na současnou pandemickou situaci, neboť by došlo k jeho značnému zkreslení. Je vcelku všeobecně známo, že ředitelům škol tato situace přináší mnoho dalších povinností a protože lze předpokládat, že tato situace jednou pomine, byl by výzkum zahrnující pandemii nerelevantní.

TEORETICKÁ ČÁST

1. PRÁVNÍ ÚPRAVA

1.1 Školský zákon

Základní povinnosti ředitele školy jsou dány zejména školským zákonem², zejména pak v ust. § 164 až 168. Ust. § 164 školského zákona vymezuje základní kompetence ředitele školy a jeho odpovědnost. Tyto zásady se vztahují na všechny typy škol a školských zařízení – tedy na státní i soukromé. Zákon zde vyjadřuje důležitou zásadu, a to že ředitel školy rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a souvisejících školských služeb podle školského zákona, pokud jiný zákon nestanoví jinak. Pokud tedy jakýkoli zákon neřeší nějakou otázku, která se týká poskytování vzdělávání anebo s tím spojených školských služeb podle školského zákona nebo není zákon stanoven jiný orgán, jež je příslušný k řešení takové otázky, rozhoduje nebo věc řeší ředitel školy. Zřizovatel školy, školská rada nebo pedagogická rada mají v oblasti poskytování vzdělávání a školských služeb podle školského zákona jen takové kompetence, která jsou výslovně dána zákonem. Toto uvozující ustanovení práv a povinností ředitele školy dává vymezení vzájemných vztahů, které jsou mezi ředitelem školy a ostatními osobami, a to posílením postavení ředitele školy. Uvedené ale také znamená, že ředitel školy je též za svoje činy v rámci řízení školy odpovědný.

Zákon zde stroze stanoví, že:

„(1) Ředitel školy a školského zařízení

a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,

b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3,

c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,

d) vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření,

e) vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje,

² Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

f) zajišťuje, aby osoby uvedené v § 21 byly včas informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, žáka nebo studenta,

g) zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem,

h) odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení.

(2) Ředitel školy zřizuje pedagogickou radu jako svůj poradní orgán, projednává s ním všechny zásadní pedagogické dokumenty a opatření týkající se vzdělávací činnosti školy. Při svém rozhodování ředitel školy k názorům pedagogické rady přihledne. Pedagogickou radu tvoří všichni pedagogičtí pracovníci školy.³

1.2 Základní právní povinnosti

Základní odpovědností ředitele školy je v tom, že škola poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu se školským zákonem a vzdělávacími programy, které jsou v tomto zákoně uvedeny⁴. Uvedené znamená, že ředitel školy je zodpovědný za soulad činnosti školy jako takové, a to jak s právními předpisy, ale také se vzdělávacími programy. Ředitel školy tak zde odpovídá nejenom za své jednání v této oblasti, ale také za jednání jím podřízených zaměstnanců, zejména pak učitelů.

Obdobně také ředitel školy zodpovídá za odbornou a v neposlední řadě i pedagogickou úroveň vzdělávání. Povinností ředitele je tak adekvátně vybírat zaměstnance školy. V případě, že je ředitel školy s ust. § 166 školského zákona statutárním orgánem dané právnické osoby, musí konat podle ust. § 7 odst. 1 zákoníku práce⁵ a podle ust. § 20 občanského zákoníku⁶ právní jednání jménem školy jako právnické osoby v postavení zaměstnavatele. Ředitel školy tedy uzavírá pracovněprávní vztahy se zaměstnanci (nejen s pedagogickými) a odpovídá za to, že tito zaměstnanci (zejména ti pedagogičtí) splňují zákonem dané podmínky pro výkon jejich práce, jak jim je stanovují jiné zákony⁷. Tato odpovědnost ředitele školy se projevuje nejen při hledání a přijímání kvalifikovaných zaměstnanců do pracovního poměru, ale uplatňuje se i v průběhu jejich zaměstnání, např. v tom, že ředitel musí zajišťovat podmínky pro odborný rozvoj zaměstnanců podle ust. § 227 a násl. zákona o pedagogických pracovnících, musí je umět

³ Ust. §. 164 z.č. 561/2004 Sb.

⁴ Uvedeny jsou v ust. § 3 školského zákona.

⁵ Zákon č. 262/2006 Sb.

⁶ Zákon č. 89/2012 Sb.

⁷ U pedagogických zaměstnanců jde zejména o zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, např. u kuchařek jde o zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví.

efektivně řídit tak, aby jejich práce byla logická a aby se vzájemně doplňovali. Tomu tak může být např. při tvorbě vzdělávacích programů a následně pak při jejich realizaci ve výuce.

Nad výše uvedenými činnostmi bdí zejména Česká školní inspekce na základě její inspekční činnosti podle ust. § 174 odst. 2 školského zákona. Tak např. zjistí-li při svojí inspekční činnosti Česká školní inspekce pochybení, které spočívá v porušení právních předpisů při činnosti školy nebo v nerespektování vzdělávacích programů podle školského zákona, tak za také pochybení odpovídá samozřejmě právě a jen ředitel.⁸

Ředitel školy je dále povinen vytvářet podmínky pro práci „školské rady“. To znamená, že je povinen zajistit zpřístupnění informací o škole, zejména pak dokumentace školy, poskytnutí nezbytných prostor k jejímu jednání a v neposlední řadě se jejího jednání musí účastnit.

Další povinností dle výše uvedeného ustanovení § 164 pak patří také povinnost zabezpečit včasnou informovanost žáků, příp. většinou též i jejich zákonných zástupců či jiných osob, které plní vyživovací povinnost vůči již zletilým žákům o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte. Neznačená to ale, že by byl ředitel povinen on sám osobně účastníky vzdělávání informovat, ale je jeho povinností, aby zajistil včasnou informovanost těchto osob. Obvykle je forma informování těchto osob upravena ve školním či vnitřním nebo organizačním řádu – zejména to bývá školním informačním systémem s dálkovým přístupem.

Mezi další povinnosti ředitele školy vyplývající ze školského zákona je zajistit spolupráci při uskutečňování programu zjišťování výsledků vzdělávání jako hodnotícího nástroje, jež je důležitý pro zjištění stavu vzdělávací soustavy v České republice a pro její následný rozvoj, a to tak, že je povinností ředitele předávat validní informace.⁹

V neposlední řadě ze školského zákona vyplývá pro ředitele školy povinnost zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví žáků při vzdělávání a s ním přímo souvisejících činnostech. Zákon vyžaduje zajištění přímého dohledu pouze na nezletilými žáky, byť pochopitelně je třeba věnovat pozornost i těm již zletilým, což se v praxi provádí tak, že se nemusí provádět přímý dohled, ale činí se tak pravidelným školením o rizicích spojených s konkrétními činnostmi ve škole, seznamováním se zákony, vnitřními předpisy školy, a také škola zajišťuje osobní ochranné pracovní pomůcky při praktickém vyučování. Opět tak neznačená, že by tak činil

⁸ Samozřejmě, že pracovněprávní postih podle zákoníku práce je možný.

⁹ Více viz např. KATZOVA, P. *Školský zákon: Komentář*. [Systém ASPI]. Wolters Kluwer [cit. 2021-11-11]. ASPI_ID KO561_2004CZ. Dostupné z: www.aspi.cz. ISSN 2336-517X.

ředitel školy osobně – dohled i informovanost deleguje obvykle na podřízené pedagogické pracovníky¹⁰, za něž, resp. jejich případnou nečinnost je odpovědný.

Každá škola musí mít zřízenou pedagogickou radu, kterou zřizuje opět ředitel školy jako svůj poradní orgán, jež je složena ze všech pedagogů školy. S pedagogickou radou je ředitel školy povinen projednávat všechny zásadní otázky týkající se vzdělávací činnosti školy. Mezi ně řadíme např. školní vzdělávací program, školní řád, návrhy směřující k rozšíření či naopak zúžení skladby oborů vzdělání. Ředitel školy je nucen s pedagogickou radou projednávat např. udělení důtky ředitele školy nebo ji informovat o vyloučení žáka ze školy. Povinností ředitele školy ve vztahu k pedagogické radě je brát úvahu při svém rozhodování stanovisko této rady, byť není jejím stanoviskem vázán. *„Zmiňme v této souvislosti rovněž to, že vůbec žádnou rozhodovací kompetenci, jakkoli je to ve školách často zažito obráceně, nedisponuje pedagogická rada. Ta je v souladu s § 165 odst. 2 školského zákona pouze poradním orgánem ředitele školy. Nechá-li ji ředitel školy o něčem „rozhodovat“, z hlediska práva jde vždy o jeho vlastní rozhodnutí, za něž sám ponese odpovědnost.“*¹¹

Výše uvedené povinnosti se vztahují na všechny ředitele škol, ať již jde o školu s veřejnoprávním zřizovatelem nebo jde o školu soukromou. Zákon ale v ust. § 165 odst. 1 a 2 stanoví ředitelům tzv- veřejných škol i další povinnosti. Podle odst. prvního uvedeného ustanovení ředitel školy musí stanovit organizaci a podmínky provozu školy, což znamená, že pro danou školu určuje personální, finanční, materiální a prostorovou organizaci vzdělávání. Dále je mu stanovena povinnost řádně nakládat se škole svěřenými finančními prostředky. To znamená, že je odpovědný za to, že škola užívá státem svěřené finanční prostředky v souladu se stanoveným účelem, a že zprávy o hospodaření se svěřenými financemi předkládá zřizovateli či jiným orgánům, kterým je kontrolní činnost svěřena.

1.3 Ředitel jako správní orgán

Ustanovení § 165 odst. 2 školského zákona stanoví ředitelům veřejně zřizovaných škol další, následně uvedené povinnosti:

(2) Ředitel školy a školského zařízení rozhoduje o právech a povinnostech v oblasti státní správy v těchto případech:

¹⁰ Podle ust. § 6 odst. 6 vyhlášky č. 263/2007 Sb., může dohled kromě pedagoga vykonávat i jiný zletilý a řádně poučený zaměstnanec školy – překvapivě se toto ustanovení nevztahuje na neveřejné školy.

¹¹ KACZOR, Jan. *Odpovědnost ředitele školy za vzdělávání poskytované každému konkrétnímu žákovi*. RiS. - Řízení školy, Wolters Kluwer [cit. 2021-11-21]. Dostupné z: www.aspi.cz.

- a) zamítnutí žádosti o povolení individuálního vzdělávacího plánu podle § 18 a zamítnutí žádosti o přeřazení žáka nebo studenta do vyššího ročníku podle § 17 odst. 3,
- b) přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání podle § 34 a ukončení předškolního vzdělávání podle § 35, zařazení dítěte do přípravného stupně základní školy speciální podle § 48a, zařazení dítěte do přípravné třídy základní školy podle § 47,
- c) zamítnutí žádosti o odklad povinné školní docházky podle § 37,
- d) převedení žáka do odpovídajícího ročníku základní školy podle § 39 odst. 2,
- e) přijetí k základnímu vzdělávání podle § 46, přestupu žáka podle § 49 odst. 1, převedení žáka do jiného vzdělávacího programu podle § 49 odst. 2 a zamítnutí žádosti o povolení pokračování v základním vzdělávání podle § 55 odst. 2,
- f) přijetí ke vzdělávání ve střední škole podle § 59 a následujících, vyšší odborné škole podle § 93 a následujících a v konzervatoři podle § 88,
- g) zamítnutí žádosti o přestup, změnu oboru vzdělání, přerušení vzdělávání a opakování ročníku podle § 66 a 97,
- h) zamítnutí žádosti o pokračování v základním vzdělávání podle § 55 odst. 1,
- i) podmíněné vyloučení a vyloučení žáka nebo studenta ze školy nebo školského zařízení podle § 31 odst. 2 a 4,
- j) zamítnutí žádosti o uznání dosaženého vzdělání podle § 70 a 100,
- k) povolení a ukončení individuálního vzdělávání žáka podle § 41 a ukončení individuálního vzdělávání dítěte podle § 34b.¹²

Výše uvedené ustanovení taxativním způsobem vymezuje případy, ve kterých ředitel školy rozhoduje o právech a povinnostech v oblasti státní správy, má tedy postavení správního orgánu. Uvedené znamená, že ředitel veřejné školy má jen některé kompetence správního orgánu, nerozhoduje ve všem, v čemž by jinak „klasický“ správní orgán jako je ministerstvo nebo třeba Česká školní inspekce rozhodovala. Ředitel školy je zejména statutárním orgánem právnické osoby, kdy se poskytování vzdělávání podle školského zákona nepovažuje za výkon státní moci.

Působnost správního orgánu u ředitele školy nacházíme především v případech, kdy se rozhoduje o právech a povinnostech uchazečů o vzdělávání a účastníků vzdělávání. Toto rozhodovací pravomoc stát na ředitele školy přenáší.

¹² Ust. §. 165 odst. 2, z.č. 561/2004 Sb.

Na činnosti, při kterých ředitel školy rozhoduje podle ust. § 165 odst. 2 školského zákona, se vztahuje správní řád¹³, pokud školský zákon výslovně nestanoví jinak. To znamená, že správní řád může při svojí činnosti ředitel školy používat jen při činnostech, které jsou uvedeny v ust. § 165 odst. 2 školního zákona, nikoliv v případech ostatních, např. když rozhoduje o pracovním poměru pedagoga nebo nepedagogického zaměstnance školy nebo když uzavírá smlouvu např. na odběr náplní do tiskárny. „*Správní řád upravuje postup školy nebo školského zařízení v případě jakéhokoli vrchnostenského rozhodování o právech a povinnostech jmenovitě určené osoby (např. rozhodování o přijetí k zájmovému vzdělávání ve školní družině, rozhodování o povolení odkladu povinné školní docházky, rozhodování o povolení opakování ročníku žáka střední školy).*“¹⁴

Shrneme-li činnosti, které ředitel školy vykonává jako správní orgán, tak můžeme obecně uvést, že ředitel nerozhoduje o kladném přijetí žáka do vzdělávání v prvním kole, ale rozhoduje jako správní orgán až v okamžiku, když vydává zamítavé rozhodnutí o žádosti dítěte o vzdělávání. Proti tomuto rozhodnutí je pak možné podat odvolání ke krajskému úřadu podle ust. § 183 odst. 1 školského zákona a ředitel školy jako správní orgán první instance buď může tzv. autoremedurou sám rozhodnout o přijetí dítěte do vzdělávání nebo postoupí spis krajskému úřadu, který pak rozhodne.

Škola je také povinna vést značnou dokumentaci¹⁵, za kterou je opět odpovědný ředitel školy a nejedná se jen o dokumentaci, kterou nařizuje školský zákon a sním spojené právní předpisy (jako např. povinnost vést školní matriku a údaje z ní předávat dále), ale i dokumentaci, která vyplývá z jiných zákonů, jako je např. povinnost vést účetnictví (které opět nevede sám ředitel školy, ale povinen zajistit, aby vedeno bylo). Mezi dokumenty, které škola vede tak dále patří doklady o přijetí/nepřijetí do vzdělávání, vzdělávací programy, třídní knihy, výroční zprávy školy, školní řád a další vnitřní předpisy školy, knihy úrazů, protokoly o hospitacích a kontrolách ze strany České školní inspekce, personální listy, atd. Za všechny tyto dokumenty je opět odpovědný ředitel školy, stejně jako za to, že budou zajištěny všechny nezbytné revize (jako např. elektrospotřebičů, hasicích přístrojů, kotelny, apod.).

Samozřejmě, že ředitel školy může některé svoje povinnosti delegovat¹⁶ na další zaměstnance školy, ale odpovědnost za splnění delegovaných povinností stejně dopadá na něj.

¹³ Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád.

¹⁴ PUŠKINOVÁ, M., RIGEL, F. *Správní řízení v praxi škol a školských zařízení*. [Systém ASPI]. Wolters Kluwer (dříve ASPI) [cit. 2021-11-24]. ASPI_ID MN5767CZ. Dostupné z: www.aspi.cz. ISSN 2336-517X.

¹⁵ Více viz např. HANZELKA, Miroslav. *Řízení školy: 2009* : výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1.2009. Praha: ASPI Publishing, c2009. Meritum - výkladová řada. ISBN 978-80-7357-413-0. s. 209.

¹⁶ Více viz např. LOJDA Jan, *Manažerské dovednosti*. Praha; GRADA. 2011. ISBN: 978-80-247-3902-1, s. 63.

Rozbor toho, co lze a za jakých podmínek přenést na další osoby ve škole, jež jsou podřízeni řediteli školy, by ale již přesahoval rámec této práce.

PRAKTICKÁ ČÁST

2. Metody výzkumu

2.1 Použité metody

Cílem praktické části práce je zmapovat, jak jsou ředitelé škol schopni a ochotni snášet a jak zvládají narůstající administrativní zátěž, která je na ně kladena a jestli se náhodou necítí více být manažerem obchodní společnosti než ředitelem školy. Byly ke zjištění tohoto cíle užity dvě metody, a to metoda dotazníkového šetření mezi řediteli škol a metoda polostrukturovaného rozhovoru se třemi – jedním ředitelem základní školy, jedním ředitelem střední odborné školy a jedním ředitelem gymnázia.

Metoda dotazníkového šetření byla zvolena z důvodu sběru většího množství dat, které měly sloužit ke srovnání náhledu ředitelů škol na administrativní zátěž na ně kladenou. Úvod dotazníku obsahoval jejich oslovení, představení pořadatele výzkumu a stručné představení tématu výzkumu. Obeslaní respondenti byli ubezpečeni o anonymitě dat, které uvedou a zvláště jim bylo popsáno, jakým způsobem bude naloženo s daty od nich získaných. Následovaly instrukce k vyplnění dotazníku. Těžištěm této metody byly samozřejmě vlastní otázky týkající se tématu. Byly řazeny od jednodušších po ty složitější a dále také stylem konkrétní až po ty abstraktnější. „*Dotazník má začínat zajímavými a jednoduchými otázkami, na které respondent snadno nalezen odpověď. Další otázky mohou být méně zajímavé a již více soustředěné na samotný výzkum. Následují otázky citlivé a osobní (včetně osobních údajů) a na konec se dávají otázky choulostivé.*“¹⁷ Dotazník byl uzavřen poděkováním respondentovi.

Metoda polostrukturovaného rozhovoru byla vybrána z důvodu, že nelze předem při stanovování otázek do rozhovoru předjímat odpovědi, které mohou přinést navazující otázky, které nelze předem připravit. Otázky tak mohou mít otevřené konce. Z odborné literatury lze vyčíst čtyřbodový postup k vytvoření návodu na rozhovor a jeho přípravu: „*Navrhnout si obecné téma a potom si vypsát všechny podtémata a okruhy otázek, které nás budou zajímat. Uspořádat si témata dle logického pořadí a důležitosti. Nechat citlivá témata až ke konci rozhovoru. Rozmyslet si pořadí a formování otázek. Promyslet si navazující hloubkové a sondážní otázky.*“¹⁸

2.2 Výběr vzorku osob pro výzkum

¹⁷ JANDOUREK, Jan. *Úvod do sociologie*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-749-3. S. 208

¹⁸ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. S. 174.

Pro výzkum formou dotazníkového šetření byli vybráni ředitelé základních i středních škol, neboť bylo předpokladem, že povinnosti na ně kladené z hlediska náročnosti administrativně-právní jsou totožné. Dotazník byl rozeslán jak ředitelům škol ve velkých městech, a to jak velkých škol, tak i škol menších, stejně jako ředitelům škol v malých městech. Rozhovor byl vzhledem k celkové covidové atmosféře jen se třemi řediteli, jedním ze školy základní, jedním ze střední odborné školy a jedním ze školy střední (jednalo se o gymnázium).

2.3 Cíl výzkumného šetření a výzkumné otázky

Cílem výzkumného šetření bylo zjištění, zda jsou vedoucí pracovníci ve školských zařízeních dostatečně vybaveni časovým prostorem, schopnostmi a dovednostmi v oblasti statutární i správní odpovědnosti, tj. mají-li všechny předpoklady pro jejich pracovní aktivity jako vedoucího pracovníka, který je mimo jiné odpovědný za ekonomicko-právní aspekty při řízení školy, stejně jako za povinnosti pedagogicko-personální.

S ohledem na vytyčený cíl vědeckého výzkumu byly položeny dvě výzkumné otázky, a to jak komfortně se ředitelé škol cítí při výkonu své ředitelské činnosti a jak zvládají své administrativně-právní povinnosti.

2.4 Sběr dat

Na základě vytyčeného cíle byla zvolena metoda komparace obdržených dat. Jak výše uvedeno, pro sběr dat byl využit dotazník a polostrukturovaný rozhovor.

2.5 Dotazník

Otázky do dotazníku byly formulovány tak, aby zajistily získání co nejrelevantnější podklady pro odpovědi na položené výzkumné otázky. Otázek v dotazníku bylo položeno celkem 33, když byly očekávány většinou krátké odpovědi, většinou ve formě ano/ne. Jak je již uvedeno v úvodu tohoto výzkumu, nebyla vzata v úvahu současná pandemická situace spojená s virem Covid-19 a v průvodním e-mailu, kterým byli ředitelé škol osloveni, byli na tuto skutečnost výslovně upozorněni.

Konkrétní otázky do dotazníku jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 1 – otázky do dotazníku

Poř.č.	Otázka	Odpověď
1	Jak dlouho pracujete jako ředitel školy?	uvedte počet let
2	Pracoval jste před tím jako zástupce ředitele?	A/N
3	Byla administrativní zátěž na začátku vašeho ředitelování stejně zatěžující?	A/N
4	Jaký máte počet administrativních pracovníků?	uvedte číslo
5	Jak velký kolektiv pedagogů řídíte?	uvedte číslo
6	Kolik máte zástupců?	uvedte číslo
7	Datovou schránku obsluhujete osobně?	A/N
8	Pověřujete některého ze zaměstnanců zajištěním pravidelných revizí (elektřina, kotel, hasicí přístroje, apod.)?	A/N
9	Pověřujete někoho správou obsahu webových stránek?	A/N
10	Rozhodujete o nákupech didaktickým pomůcek osobně?	A/N
11	Připravujete administraci výběrových řízení na zaměstnance osobně?	A/N
12	Připravujete administraci výběrových řízení týkajících se veřejných zakázek osobně?	A/N
13	Vyřizujete korespondenci zaslou k Vaším rukám osobně?	A/N
14	Zpracováváte výroční zprávy osobně?	A/N
15	Vedete osobně školní matriku?	A/N
16	Vyřizujete správní řízení osobně?	A/N
17	Tvoříte rozvrh?	A/N
18	Připravujete rozpočet školy osobně?	A/N
19	Zpracováváte povinné výkazy osobně?	A/N
20	Zasíláte povinné výkazy osobně?	A/N
21	Řídíte přímo školní jídelnu?	A/N
22	Tvoříte sám školní vzdělávací plán?	A/N
23	Zpracováváte rozpis služeb ostatních pracovníků?	A/N
24	Vnitřní předpisy vytváříte sám?	A/N
25	Diskutujete se zaměstnanci o záležitostech školy?	A/N
26	Kolik máte zaměstnanců, na které jste schopen delegovat část svých pravomocí/úkolů	uvedte číslo
27	Jak velký učitelství úvazek máte?	uvedte týdenní počet hodin
28	Jaké předměty učíte?	popište vlastními slovy
29	Musíte si zpracovávat detailní přípravu na výuku?	A/N
30	Stíháte svoje povinnosti tak, abyste nepracoval více jak 8 hodin denně?	A/N
31	Rozumíte vždy přesně tomu, co přesně je po Vás požadováno (dotazníky, hlášení)	A/N
32	Nemáte někdy pochybnosti o uzavíraných smlouvách?	A/N
33	Vrací se Vám k dopracování různá hlášení či výkazy?	uvedte jak často

2.6 Rozhovor

Otázky do rozhovoru byly formulovány se stejným záměrem, kdy předpřipravené otázky spíše směřovaly obecně na problémy ředitele školy a byly následovány možností doplnění či vysvětlení v podobě otázky otevřené. Vlastní technika rozhovoru byla vedena tak, aby byl navozen příjemný vztah mezi tazajícím se a respondentem, neboť tak bylo umožněno, aby byly odpovědi co nejpřímější a bezprostřednější. Respondenti byli upozorněni, aby odhlédli od aktuální pandemické situace spojené s onemocněním Covid-19, neboť je jasné, že jim přibýly mnohé povinnosti navíc, které časem odezní. Výzkum by tak nebyl zcela přesný.

Žádný z respondentů nebyl jmenován ředitelem v průběhu epidemie, všichni jsou již řediteli školy poměrně delší čas¹⁹.

Na základě každého z rozhovorů byla sestavena tabulka, která popisuje hlavní činnosti ředitele školy tak, jak je byli schopni (a ochotni) bez nápovědy nebo přemýšlení vyslovit. Byli totiž by dán prostor pro přemýšlení nad odpověďmi, byly by odpovědi dozajista dlouhé, bylo by jich mnoho a navíc s tím, že by se vzájemně prolínaly. Pro tento výzkum byly žádoucí spontánní odpovědi²⁰, aby se dalo zjistit, co ředitele škol ponejvíce tíží v oblasti administrativně – právní²¹, byť byly často vysloveny i problémy ostatní, které také ředitele pochopitelně tíží a pro úplnost a autentičnost byly zachovány.

Následně byl každý z respondentů požádán, aby stručně ke každé položce řekl, jak jej konkrétní činnost časově vytěžuje v průměru pro kalendářní rok²² a zda-li činnost vůbec po odborné stránce zvládá dle jeho subjektivního názoru na 100%, resp. na kolik si myslí, že ji zvládá. Do tabulky byly zaznamenány vždy základní odpovědi a do dalších sloupců byly zaneseny časové měsíční odhady v procentech a subjektivní procento zvládání uvedené činnosti. Pokud respondent nějakou z činností nevykonává – deleguje ji na podřízené zaměstnance, byla do tabulky zanesen znak „0“. K tomu byli respondenti vyzváni, aby volnou formou, maximálně o třech větách každou položku okomentovali. Zde byla práce tazatele zvláště obtížná, neboť se respondenti většinou nedokázali udržet v daném rozmezí a museli být přerušováni. Volná forma odpovědí pak sloužila k doplnění výsledku šetření tazatele.

¹⁹ Záměrně byli pro výzkum vybráni ředitelé, kteří svoji funkci vykonávají delší čas, neboť jsou tak schopni lépe porovnat administrativně-právní zatížení.

²⁰ Položky byly seřazeny do jednotného pořadí, na rozdíl od skutečnosti, jak byly respondenty vyslovovány a ještě byly následně tazatelem upraveny do jednotné slovní podoby, aby je bylo možné komparovat při jejich vyhodnocení.

²¹ Protože odpovědi byly spontánní, obsahuje tabulka s popisem činností i aktivity, které úplně nesouvisely se zkoumanou problematikou, tedy s náročností zejména v oblasti administrativně-právní.

²² Bohužel to muselo být rozpočítáno do celého roku, neboť některé činnosti se provádějí v delších časových horizontech. O to více je možné si vážit času, který respondenti věnovali rozhovoru s tazatelem.

Tabulka č. 2 – popis činností ředitele

Činnost	Popis vykonávané činnosti	čas	procento pečlivosti
1	řízení činnosti pedagogických pracovníků		
2	rozhodování ve správním řízení		
3	tvorba rozvrhu		
4	výběrová řízení na pomůcky		
5	výběrová řízení na učitele		
6	zpracování výroční zprávy		
7	každoroční revize vnitřních předpisů		
8	příprava rozpočtu		
9	tvorba vzdělávacího plánu		
10	zpracování výkazů a jiných hlášení		
11	jednání s dodavateli dražších výrobků nebo služeb		
12	jednání se zřizovatelem o penězích		
13	kontrola, jestli jsou revize		
14	datová schránka		
15	dohled nad účetnictvím		
16	plánování dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků		
17	podepisování vysvědčení		
18	školní matrika		
19	problémy se školní jídelnou		
20	řízení družiny		
21	rozpisy služeb		
22	rozpisy suplování		
23	málo učím		

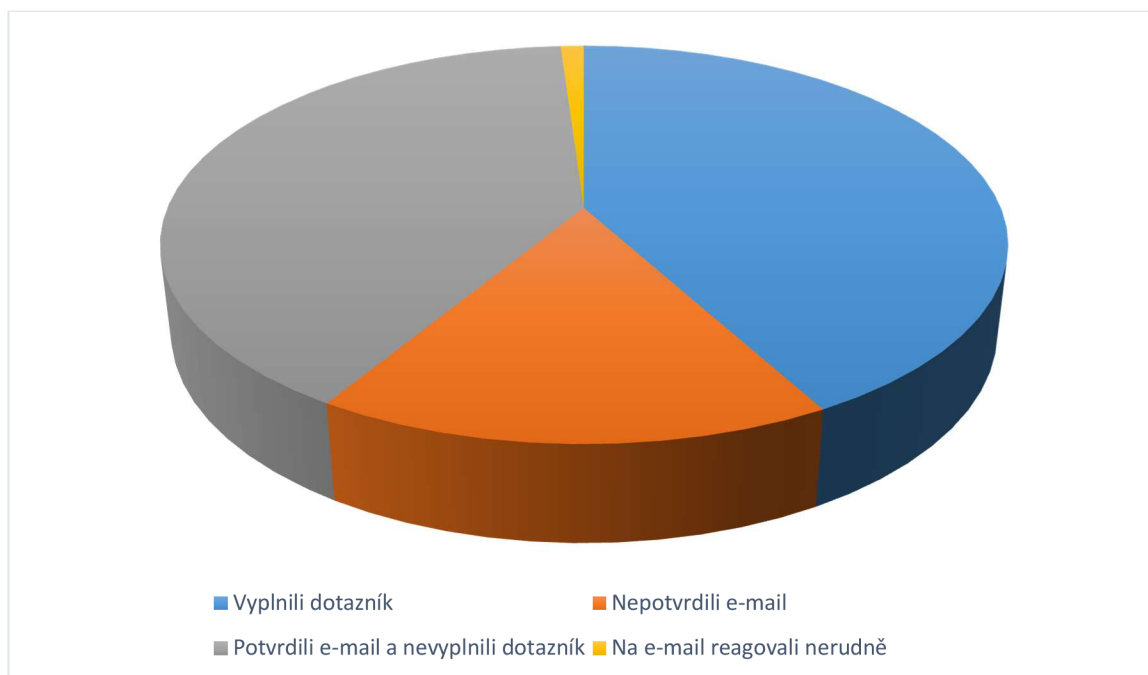
2.7 Výsledky šetření

V rámci dotazníkového šetření bylo obesláno e-mailem, který byl uveden na webových stránkách vytipovaných škol, 115 škol, resp. jejich ředitelů. Dotazník, který byl zpracován na veřejně přístupné šabloně, zpracovalo úplně 48 osob, což je necelá polovina dotázaných, jak vyplývá z níže uvedeného grafu. Byť je sice požadováno pro validitu výzkumu až 75% nutnost odpovědi²³, nebylo považováno za vhodné, zejména v době silící pandemie respondenty obesílat znovu. Vzhledem k tomu, že výsledky byly anonymizovány, není zřetelné, jedná-li se o ředitele škol základních, odborných nebo gymnázií, což ale na výsledku šetření nemá vliv, neboť práva a povinnosti vyplývající ze školského zákona mají téměř totožné.

²³ Např. in GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.

Zdá se, že někteří dotazovaní jsou opravdu zahlceni svými povinnostmi, neboť od dvou byla doručena nerudná odpověď, ze které vyplynula značná nechuť se vůbec něčím takovým zabývat. Nešlo ani přesně seznat, kolik osob opravdu dotazník obdrželo, neboť ač byla vždy vyžádána zpráva o přečtení, od 19 osob nepřišla.

Graf č. 1 přehled odpovědí



Z šetření provedeného formou rozhovoru bylo možné odpovědi zapracovat do výsledků této práce, neboť proběhly osobně a odpovědi byly úplné dle požadavků, resp. mnohé až nad rámec výzkumu.

V tabulkách č. 3a, 3b a 3c jsou obsaženy výsledky šetření provedené formou rozhovoru s vybranými třemi řediteli škol. Byly zvoleny záměrně všechny druhy nejčastějších typů škol, vyjma škol mateřských, neboť zde by v některých srovnávaných kritériích docházelo k mnohým odlišnostem vzhledem k jinému charakteru výchovy vzdělávání dětí v těchto typech škol uskutečňovaných. Zvolena tak byla škola základní, škola střední odborná a čtyřleté gymnázium.

Tabulka č. 3a – základní škola

Činnost	Popis vykonávané činnosti	čas v %	procento pečlivosti
1	řízení činnosti pedagogických pracovníků	11	75
2	rozhodování ve správním řízení	14	95
3	tvorba rozvrhu	2	80
4	výběrová řízení na pomůcky	1	50
5	výběrová řízení na učitele	5	70
6	zpracování výroční zprávy	9	90
7	každoroční revize vnitřních předpisů	3	75
8	příprava rozpočtu	10	90
9	tvorba vzdělávacího plánu	4	85
10	zpracování výkazů a jiných hlášení	14	60
11	jednání s dodavateli dražších výrobků nebo služeb	2	100
12	jednání se zřizovatelem o penězích	5	90
13	kontrola, jestli jsou revize	1	100
14	datová schránka	1	100
15	dohled nad účetnictvím	3	80
16	plánování dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků	2	75
17	podepisování vysvědčení	1	100
18	školní matrika	1	100
19	problémy se školní jídelnou	2	80
20	řízení družiny	2	70
21	rozpisy služeb	0	0
22	rozpisy suplování	0	0
23	málo učím	7	75

Tabulka č. 3b – střední odborná škola

Činnost	Popis vykonávané činnosti	čas v %	procento pečlivosti
1	řízení činnosti pedagogických pracovníků	12	65
2	rozhodování ve správním řízení	13	90
3	tvorba rozvrhu	2	85
4	výběrová řízení na pomůcky	3	90
5	výběrová řízení na učitele	3	90
6	zpracování výroční zprávy	6	80
7	každoroční revize vnitřních předpisů	4	60
8	příprava rozpočtu	11	100
9	tvorba vzdělávacího plánu	3	70
10	zpracování výkazů a jiných hlášení	17	70
11	jednání s dodavateli dražších výrobků nebo služeb	2	80
12	jednání se zřizovatelem o penězích	5	85

13	kontrola, jestli jsou revize	1	90
14	datová schránka	1	100
15	dohled nad účetnictvím	6	95
16	plánování dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků	3	80
17	podepisování vysvědčení	1	100
18	školní matrika	1	100
19	problémy se školní jídelnou	1	70
20	řízení družiny	0	0
21	rozpisy služeb	0	0
22	rozpisy suplování	0	0
23	málo učím	5	80

Tabulka č. 3c – gymnázium

Činnost	Popis vykonávané činnosti	čas v %	procento pečlivosti
1	řízení činnosti pedagogických pracovníků	12	80
2	rozhodování ve správním řízení	16	100
3	tvorba rozvrhu	0	0
4	výběrová řízení na pomůcky	1	60
5	výběrová řízení na učitele	6	85
6	zpracování výroční zprávy	7	90
7	každoroční revize vnitřních předpisů	2	65
8	příprava rozpočtu	11	100
9	tvorba vzdělávacího plánu	5	90
10	zpracování výkazů a jiných hlášení	14	75
11	jednání s dodavateli dražších výrobků nebo služeb	1	70
12	jednání se zřizovatelem o penězích	4	100
13	kontrola, jestli jsou revize	1	80
14	datová schránka	1	100
15	dohled nad účetnictvím	4	70
16	plánování dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků	5	90
17	podepisování vysvědčení	1	100
18	školní matrika	1	100
19	problémy se školní jídelnou	0	0
20	řízení družiny	0	0
21	rozpisy služeb	0	0
22	rozpisy suplování	0	0
23	málo učím	8	60

2.8 Vyhodnocení získaných dat

Z šetření provedeného dotazníkovou metodou vyplynuly následující poznatky.

- K otázkám 1 a 2 - Většina oslovených ředitelů pracuje jako ředitel školy více než 5 let a 36 z nich před tím pracovalo ve funkci zástupce ředitele.
- K otázce 3 se všichni oslovení shodli na tom, že když začali pracovat ve funkci ředitele školy, bylo administrativně-právních řešených problémů méně²⁴.
- Z otázek 5 až 7 vyplynulo, že počet administrativních pracovníků ve škole je nízký (v průměru 1 až 2 osoby), zatímco pedagogů je řízeno průměrně 25. Zástupci ředitele jsou v průměru dva. S tím související odpověď na otázku 26, kdy byli respondenti tázáni na možnost delegace jejich povinností na další osoby, z níž vyplývá, že v průměru delegují svoje povinnosti na 7 zaměstnanců.
- Z otázky 7 vyplývá, že datovou schránku jen v malé míře obsluhují ředitelé sami.
- Pouze v jednom případě z otázky 8 vyplynulo, že ředitel nikoho nepověřuje zajišťováním pravidelných revizí.
- Z odpovědi na otázku č. 9 vyplývá, že jen ve třech případech, spravuje webová stránka školy ředitel sám.
- K otázce 10 týkající se rozhodování o nákupech didaktických pomůcek, jen 10 ředitelů odpovědělo, že o nich rozhodují osobně.
- Z odpovědi na otázky 11 a 12 vyplynulo, že ve většině případů připravují výběrová řízení na pedagogy osobně, stejně tak jako v případě zadávání veřejných soutěží.
- Překvapivě jen asi polovina z ředitelů, vyřizuje jim osobně adresovanou korespondenci osobně, jak lze seznat z otázky č. 13, zatímco výroční zprávy (otázka 14) zpracovávají ředitelé osobně všichni, stejně jako vyřizují správní agendu (otázka č. 16)²⁵. Oproti tomu školní matriku nevede téměř žádný z nich osobně (otázka č. 15).
- Z odpovědi na otázku 17, jestli osobně tvoří rozvrh, kladně odpovědělo jen 5 ředitelů.
- Co se týče přípravy rozpočtu školy (otázka č. 18), tak většina z respondentů odpověděla, že ano (32 z nich).

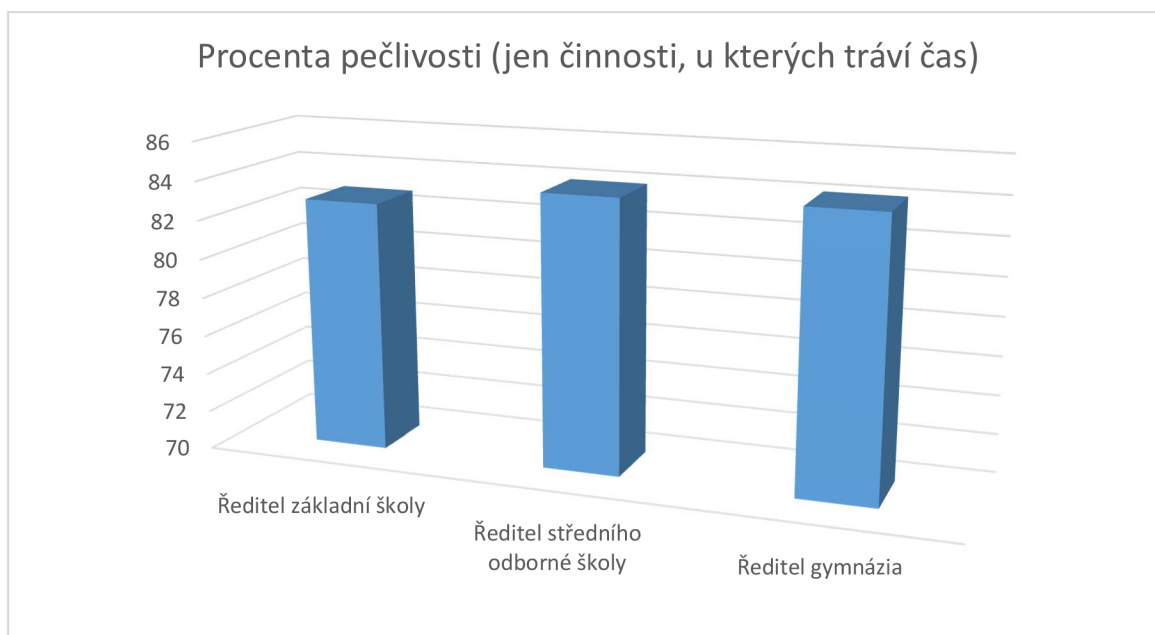
²⁴ K tomu tazatel doplňuje, že je tato odpověď do značné míry subjektivní, neboť s délkou funkce je spojený i určitý pocit únavy či vyhoření.

²⁵ Zde se trochu obávám, že byla otázka špatně formulována, neboť si oslovení ředitelé mohli myslet, to že rozhodnutí podepisují nebo se z nevědomosti báli přiznat, že jim podklady k rozhodnutí někdo připravuje.

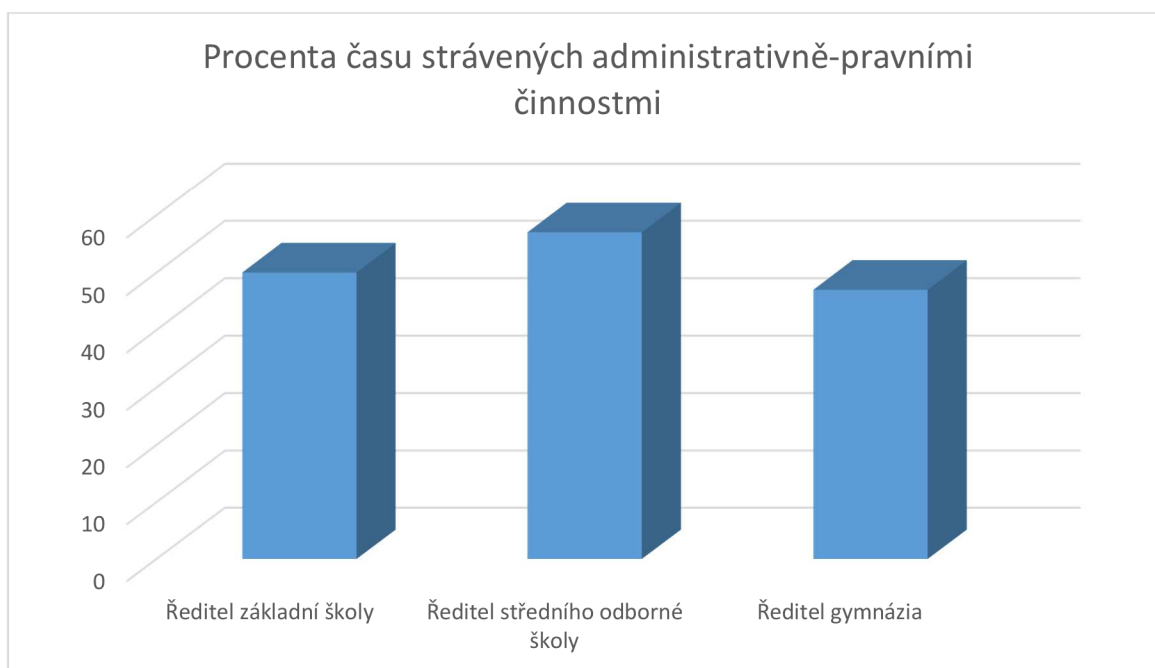
- Povinné výkazy tak ředitelé zpracovávají z poloviny osobně, jak vyplynulo z otázky č. 19, ale skoro žádný z nich je neodesílá osobně (otázka č. 20).
- Pět z ředitelů na otázku č. 21 odpovědělo, že osobně řídí školní jídelnu.
- Školní vzdělávací plán (otázka č. 22) žádný z ředitelů nevytváří sám, stejně jako vnitřní předpisy (otázka č. 24). S tím asi souvisí odpověď na otázku č. 25, ze které vyplynulo, že o záležitostech školy diskutují všichni oslovení ředitelé.
- K otázce 23 odpovědělo jen 8 ředitelů, že rozpis služeb vypracovávají osobně.
- Ohledně výuky samotnými řediteli, odpověděli na otázku č. 27 (jaký máte úvazek) tak, že z ní vyplynulo, že v průměru ředitelé učí 3 hodiny týdně, a že si detailní přípravu na výuku (otázka č. 29) téměř nezpracovávají (jen 8 z nich odpovědělo kladně). Co se týče otázky č. 28 - jaké učí respondenti předměty, tak nedošlo k žádnému výkyvu směrem k jednomu předmětu nebo k nějaké skupině předmětů.
- Osobnější otázky byly pod čísly 30 až 33 a zde se všichni respondenti vzácně shodli, tedy že svoje povinnosti nestíhají v osmi hodinové pracovní době, přesně nerozumí tomu, co je po nich v různých dotaznících vyžadováno a že se jim i vrací zpět jako nesprávné. Stejně tak mají všichni pochybnosti o uzavíraných smlouvách.

Z šetření provedeného formou polostrukturovaného rozhovoru vyplynulo, že značný pracovní čas ředitele školy, a je nepodstatné jde-li o školu základní či střední, tvoří vykonávání administrativní nebo administrativně-právní agendy. Všichni respondenti se shodli na tom, že ač tráví hojně času pedagogickým vedením ostatních zaměstnanců a výchovně-vzdělávacími úkony, tak převažují činnosti nepedagogického charakteru, jako je vyplňování všelijakých hlášení, tvorba rozpočtu školy, anebo činnosti správního orgánu spojených s přijímáním dětí do školy. Nejvíce ředitelům škol vadí značná administrativa, kterou by sice mohli dle školského zákona delegovat na další zaměstnance, ale fakticky nemají ve škole takovou osobu, na kterou by se mohli spolehnout, neboť taková osoba za případné pochybení nebude v podstatě odpovědná, kdežto ředitel ano.

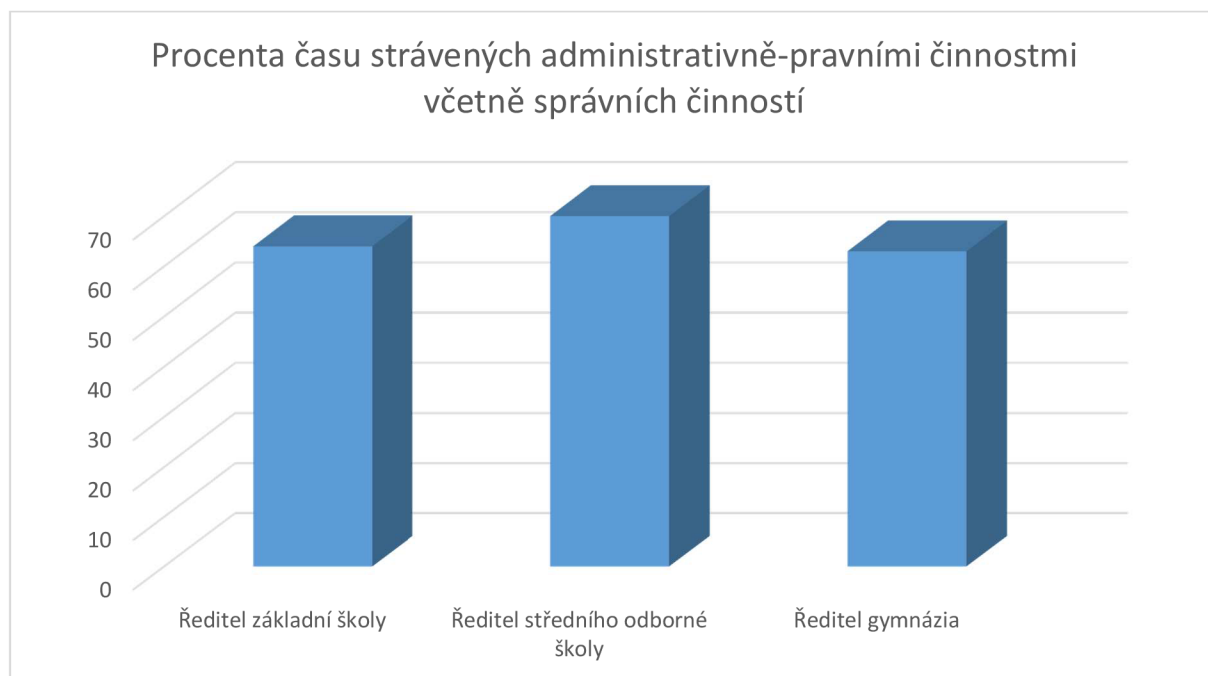
Z níže uvedeného grafu č. 2 vyplývá, že se respondenti snaží věnovat jimi vykonávané ředitelské činnosti v míře převyšující 80%.



Rozhovorem s respondenty bylo také zjištěno, že tráví přibližně stejný čas nad administrativně – právní agendou, která přímo nesouvisí s výchovnou a vzdělávací činností školy, byť je samozřejmě v určité míře nezbytná. Tato činnost jim zabírá okolo 50% jejich pracovního času, jak vyplývá z grafu č. 3. Byla z toho ale vyjmuta agenda, ve které ředitel školy působí jako správní orgán.



Z níže uvedeného grafu č. 4 pak vyplývá, že když započteme i správní činnosti do administrativně – právních povinností ředitele školy, značně se sníží jejich základní činnost, tj. výchovně-vzdělávací funkce.



Cíl práce byl naplněn, neboť bylo zjištěno, jak jsou ředitelé škol vybaveni časovým prostorem, schopnostmi a dovednostmi v oblasti statutární odpovědnosti. Z vysloveného předpokladu značné zatíženosti ředitelů škol přehršlí právních předpisů, ve kterých se stále hůře orientují, a ztrácejí tak čas na řízení školy z hlediska pedagogického, jakož i na jejich vlastní výuku a vzdělávání se v oboru a následného kvantitativního vědeckého výzkumu vyplynulo, že ředitelé škol jsou skutečně značně administrativně-právně zatíženi a že jim zbývá velmi málo času na výuku samotnou, stejně jako, že ukrájí čas, který by měl být stráven pedagogickým vedením zaměstnanců a výukovým rozvojem školy, na agendu, která až tak s výukou dětí nesouvisí.

Na základě provedeného výzkumu můžeme konstatovat, že se vyslovená hypotéza o značné zátěži ředitelů škol na úkor nejen jejich pedagogické činnosti, ale i na úkor jejich pedagogického vedení ostatních a zlepšování pedagogického působení (rozvoje školy v této oblasti) potvrdila, neboť se na základě provedeného šetření potvrdilo, že ředitelé škol nejsou spokojeni s nutností řešit mnoho administrativně-právních pracovních úkolů. Raději by kromě vlastní výuky odborně pedagogicky vedli zbývající pedagogy a snažili se o rozvoj výuky ku prospěchu žáků. Raději by viděli spokojenější žáky než správně vyplněné dotazníky a hlášení.

ZÁVĚR

K dosažení vytyčeného cíle, tedy zjištění jak jsou ředitelé škol vybaveni časovým prostorem, schopnostmi a dovednostmi v oblasti statutární odpovědnosti, bylo postupováno metodou kvantitativního výzkumu, jež spočíval ve sběru dat pomocí dotazníkového šetření a formou polostrukturovaného rozhovoru. V úvodu byla vyslovena hypotéza, že ředitelé škol jsou značně zatíženi přehřší právních předpisů, ve kterých se stále hůře orientují, a ztrácejí tak čas na řízení školy z hlediska pedagogického, jakož i na jejich vlastní výuku a vzdělávání se v oboru, která se na základě provedeného výzkumu potvrdila. Zdá se, že ve více než 60% pracovního času se věnují administrativně-právním úkonům a teprve ve zbývajícím čase (tedy pod 40%) se dokáží věnovat svému poslání, tedy zajišťovat výchovu a vzdělávání dětí.

Práce byla postavena na půdorysu teoretické první části, kde byla vymezena základní teoretická východiska právního postavení ředitele školy, kdy byl důraz kladen na právní úpravu danou zejména školským zákonem jako základním pilířem, o který se ředitel školy musí opírat. Další část práce, její praktická část, byla věnována empirickému šetření, které spočívalo v provedení kvantitativního výzkumu ve dvou základních formách, a to nejprve rozesláním dotazníku na mnoho škol, resp. k rukám jejich ředitelů. Vybrány byly všechny typy škol (vyjma škol mateřských), odpovědi se bohužel vrátilo málo, ale zdá se, že starosti a problémy v oblasti administrativně-právní mají všichni stejné. Druhá forma výzkumu proběhla šetřením formou polostrukturovaného rozhovoru se třemi řediteli vybraných škol, a sice školy základní, střední odborné a gymnázia. Opět můžeme konstatovat, že odpovědi byly velmi podobné.

Je pochopitelné, že ředitel školy musí prioritně řešit otázky týkající se samotného provozu školy, se kterými je spojeno mnoho administrativy, již jen proto, že výsledky této práce jsou pro zřizovatele dobře viditelné a měřitelné. Jsou to tedy aktivity, jež jsou nezbytné pro chod školy a také pro spokojenost nadřízených orgánů. Samým závěrem je tedy smutný fakt, že současná administrativně-právní pozice ředitelů škol je žalostná. Jde o stav, který ředitelé školy nedokáží až tak ovlivnit a často si pak kladou otázku, co je vlastně lepší – vyhovět zákonům (a nadřízeným) nebo se více věnovat samotné výuce či jejímu zlepšování?

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- DVORÁK, Jan, ŠVESTKA, Jiří, ZUKLÍNOVÁ, Michaela a kol. *Občanské právo hmotné. Svazek 1. Díl první: Obecná část. 2.* aktualizované a doplněné vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2016 (příslušné části)
- GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.
- HANZELKA, Miroslav. *Řízení školy: 2009* : výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1.2009. Praha: ASPI Publishing, 2009. Meritum - výkladová řada. ISBN 978-80-7357-413-0.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2. 303.022
- HENDRYCH, Dušan a kol. *Správní právo. Obecná část. 9.* vydání. Praha: C.H.Beck. 2016. ISBN: 978-80-7400-624-1
- HLAČINA, Tibor. *Řízení ekonomiky školy*. Kunovice: Evropský polytechnický institut. 2009. ISBN 978-80-7314-182-0
- JANDOUREK, Jan. *Úvod do sociologie*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-749-3.
- KISLINGEROVÁ Eva, *Manažerské finance*. C.H.Beck. 2007. ISBN 978-80-7179-903-0
- LOJDA Jan, *Manažerské dovednosti*. Praha; GRADA. 2011. ISBN: 978-80-247-3902-1
- MIKULÁŠTÍK Milan, *Manažerská psychologie. 3.*, přepracované vydání. Praha; GRADA. 2015, ISBN: 978-80-247-4221-2
- TROJAN, Václav. *Ředitel současné školy*. RAABE, 2016, ISBN: 978-80-7496-211-0
- TROJANOVÁ, Irena. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. Wolters Kluwer, 2019. ISBN978-80-7598-258-2
- TROJANOVÁ, Irena. *Ředitel a střední management školy*. Portál. 2014. ISBN: 978-80-262-0591-3

Seznam použitých internetových zdrojů

- KACZOR, Jan. *Odpovědnost ředitele školy za vzdělávání poskytované každému konkrétnímu žákovi*. RiS. - Řízení školy, Wolters Kluwer. Dostupné z: www.aspi.cz.
- KATZOVÁ, P. *Školský zákon: Komentář*. [Systém ASPI]. Wolters Kluwer. ASPI_ID KO561_2004CZ. Dostupné z: www.aspi.cz. ISSN 2336-517X.

- PUŠKINOVÁ, M., RIGEL, F. *Správní řízení v praxi škol a školských zařízení*. [Systém ASPI]. Wolters Kluwer (dříve ASPI). ASPI_ID MN5767CZ. Dostupné z: www.aspi.cz. ISSN 2336-517X.

Seznam použitých právních předpisů

- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).
- Vyhláška č. 16/2005 Sb., o organizaci školního roku, ve znění pozdějších předpisů, upravující podrobnosti o organizaci školního roku, druhy, délku a termíny školních prázdnin a termíny vydávání vysvědčení.
- Vyhláška č. 64/2005 Sb., o evidenci úrazů dětí, žáků a studentů, ve znění pozdějších předpisů,
- Vyhláška č. 73/2005 Sb., o vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a dětí, žáků a studentů mimořádně nadaných, ve znění pozdějších předpisů.
- Vyhláška č. 274/2009 Sb., o školských zařízeních
- Vyhláška č. 364/2005 Sb., o vedení dokumentace škol a školských zařízení a školní matriky a o předávání údajů z dokumentace škol a školských zařízení a ze školní matriky (vyhláška o dokumentaci škol a školských zařízení), ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- Vyhláška č. 263/2007 Sb., kterou se stanoví pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí.
- Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů
- Metodický pokyn MŠMT č.j. 10300/2010-25 k odměňování pedagogických pracovníků a ostatních zaměstnanců škol a školských zařízení a jejich zařazování do platových tříd podle katalogu prací.
- Zákon č. 499/2004 Sb., Zákon o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů
- Zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
- Zák. č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

- Zák. č. 174/1968 Sb., o státním odborném dozoru na bezpečnosti práce, ve znění pozdějších předpisů
- Zák. č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, ve znění pozdějších předpisů, ve zn. p. p.
- Zák. č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- Zák. č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon o veřejných zakázkách, z.č. 134/2016 Sb., Zákon o zadávání veřejných zakázek
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 82/1998 Sb., o odpovědnosti za škodu způsobenou při výkonu veřejné moci rozhodnutím nebo nesprávným úředním postupem

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: **Chyba!**

Záložka není definována.7

Tabulka 2: **Chyba!**

Záložka není definována.9

Tabulka 3a: 21

Tabulka 3b: 21

Tabulka 3c: 22

Seznam grafů

Graf 1: 20

Graf 2: 25

Graf 3: 25

Graf 4: 26

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Michal Pospíšil

Název kurzu: CŽV Studium v oblasti pedagogických věd pro učitele odborných předmětů, praktického vyučování a odborného výcviku (CŽV DVPP DPS)

Název práce: Nezbytné právní aspekty kvalifikovanosti pedagogických pracovníků při řízení školy

Rok: 2021

Počet stran textu bez příloh: 22

Počet titulů českých použitých zdrojů: 13

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 3

Počet ostatních zdrojů: 21