

Filozofická fakulta Univerzita Palackého v Olomouci

katedra sociologie a andragogiky

Šárka Čáňová

**ZKUŠENOSTI Z ŘÍZENÍ PRÁVNÍHO SUBJEKTU
TVOŘENÉHO VĚTŠÍM POČTEM MATEŘSKÝCH ŠKOL**

The experience of managing a legal subject
comprised from a number of nursery schools.

Bakalářská práce

Vedoucí práce: PhDr. Martina Fasnerová, Ph.D.

Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Klimkovicích dne 25. března 2012

Poděkování

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Martině Fasnerové, Ph.D. za cenné rady, které mi při jejím zpracování poskytla, za lidský přístup a trpělivost.

Obsah

Úvod	6
1 Mateřská škola.....	8
1.1 Mateřská škola a právní subjektivita	10
2 Ředitel mateřské školy	12
2.1 Pracovní doba ředitele mateřské školy	13
2.2 Povinnosti a kompetence ředitele mateřské školy	14
2.3 Povinná dokumentace vedená ředitelem školy	14
2.4 Rozhodnutí, která vydává ředitel mateřské školy	17
2.5 Odpovědnost ředitele mateřské školy	18
2.6 Ředitel mateřské školy a finanční prostředky	19
2.6.1 Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy, krajské úřady	20
2.6.2 Obec	20
2.6.3 Vlastní zdroje	21
2.7 Ředitel mateřské školy a řízení pedagogického procesu	23
2.7.1 Školní vzdělávací program	23
2.7.2 Hospitační činnost	26
2.7.3 Evaluační činnost	26
3 Ředitel mateřské školy jako manažer	28
3.1 Plánování	28
3.2 Organizování	30
3.3 Personální zajištění	31
3.4 Vedení lidí	32
3.5 Kontrola	33
4 Řízení mateřské školy v praxi	35
4.1 Cíl empirické části	35
4.2 Metodologie šetření	35
4.3 Charakteristika respondentů	36

4.4	Vyhodnocení rozhovorů	37
4.5	Shrnutí výsledků šetření	64
Závěr.....		70
Přílohy		72
Seznam tabulek.....		83
Seznam grafů.....		83
Seznam použité literatury		84
Seznam právních norem		86
Anotace.....		87

Úvod

„Mají ředitelé křídla?“ Tak bychom se mohli ptát v roce 2003, kdy vstoupily všechny mateřské školy do právní subjektivity, což jim přineslo určitou míru samostatnosti a suverenity, ale zároveň velkou zátěž povinností a odpovědností. Ke vzniku nového právního subjektu mohlo dojít mimo jiné i sloučením několika i různých typů škol. Obce jako zřizovatelé slučovaly školy dle vlastního uvážení a nikdo tehdy nedokázal předpovědět, co bude výhodnější. Nabízely se různé varianty a řídily se hlavně místními podmínkami. Někde došlo ke sloučení základní a mateřské školy, jinde ke sloučení více mateřských škol (až 11 pracovišť). Stávající ředitelé i noví uchazeči se hlásili do konkurzů a myslím si, že tehdy netušili, jaký na ně bude naložený „ranec“. Různé počty pracovišť od sebe různě vzdálených, různý počet tříd, různí spolupracovníci, různé podmínky k práci, různé vybavení..... A to vše dostali nově jmenovaní ředitelé na starost. Ti měli tehdy většinou pouze středoškolské vzdělání a do osudného okamžiku zřízení právních subjektů byli řízeni okresními a obecními úřady. Najednou zůstali sami snad jen s velkou mírou odhodlání a elánu.

Letos již řídíme právní subjekty desátým rokem a mohli bychom rekapitulovat, jak jsme si my, ředitelé, poradili s povinnostmi a odpovědností a jaké máme zkušenosti?

Odpověď se snažím najít v této bakalářské práci, která si klade za cíl zjistit zkušenosti ředitelů mateřských škol z řízení právního subjektu tvořeného více mateřskými školami, srovnat, jak danou problematiku řeší, jak svou práci organizují, jak zvládají řízení odloučených pracovišť, na kterých nejsou stále přítomní. Blíže se zajímám o to, jaké vedoucí pracovníky si volí na své mateřské škole, jak spolupracují se svým zástupcem, jak řeší účetní jednotku v mateřské škole, kolik času věnují řídicí práci, jak organizují zápis dětí k předškolnímu vzdělávání, jakou formou a kolik vybírají za předškolní vzdělávání, jak funguje vnější a vnitřní informační systém mateřské školy, zda v mateřské škole provozují doplňkovou činnost, jak hospodaří s finančními prostředky ze státního rozpočtu a jak od zřizovatele.

Práce je členěná na část teoretickou a empirickou. Teoretická část je rozložena do tří kapitol, ve kterých se postupně věnuji oblastem souvisejících s danou problematikou. Mateřská škola jako první článek celoživotního vzdělávání a vstup mateřských škol do právní subjektivity je obsahem první kapitoly. Ve druhé kapitole se hovoří o řediteli mateřské školy, o jeho povinnostech, odpovědnosti, rozhodnutích, řízení pedagogického procesu a o všem co souvisí s jeho prací. Třetí kapitola přibližuje ředitele mateřské školy jako manažera. V empirické části je stanovený cíl šetření, vymezena metodologie šetření a charakteristika respondentů. Poslední oblast empirické části předkládá výsledky šetření - rozhovorů.

1 Mateřská škola

Prvním článkem celoživotního vzdělávání je předškolní vzdělávání, jehož cíle definuje ustanovení § 33 zákona č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů (dále jen školský zákon) a probíhá v mateřských školách. Podle něj předškolní vzdělávání podporuje rozvoj osobnosti dítěte předškolního věku, podílí se na jeho zdravém citovém, rozumovém a tělesném rozvoji a na osvojení základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů. Předškolní vzdělávání vytváří základní předpoklady pro pokračování ve vzdělávání. Předškolní vzdělávání napomáhá vyrovnávat nerovnoměrnosti vývoje dětí před vstupem do základního vzdělávání a poskytuje speciálně pedagogickou péči dětem se speciálními vzdělávacími potřebami.

Dle § 34 školského zákona se předškolní vzdělávání organizuje pro děti ve věku zpravidla od tří do šesti let, ale i po dovršení šesti let věku, pokud jim byl např. povolen odklad povinné školní docházky. Děti v posledním roce před zahájením povinné školní docházky musí být k předškolnímu vzdělávání přijímány přednostně. O přijetí dítěte se zdravotním postižením rozhoduje na základě písemného vyjádření školského poradenského zařízení, popřípadě také registrujícího praktického lékaře pro děti a dorost, ředitel mateřské školy. K předškolnímu vzdělávání může být dítě přijato i v průběhu školního roku. Zřizovatel mateřské školy může určit mateřskou školu nebo její odloučené pracoviště ke vzdělávání dětí zaměstnanců zřizovatele nebo jiného zaměstnavatele. Pokud se v mateřské škole vzdělává dítě pravidelně kratší dobu, může se ve zbývajících dobách vzdělávat další dítě, aniž by se započítávalo do počtu dětí. V období letních prázdnin, v měsíci červenci a srpnu, lze přijmout do mateřské školy děti z jiné mateřské školy, a to nejvýše na dobu, kdy má jiná mateřská škola přerušný provoz.

Mateřské školy jsou zakotveny do vzdělávací soustavy (již nejsou předškolním zařízením, ale jsou druhem školy) v legislativní podobě - § 7 odst. 3 školského zákona. Předškolní vzdělávání je chápáno „jako životně významný prvopočátek celoživotního vzdělávání, ve kterém se kladou základy hodnotového systému,

formují se postoje ke vzdělávání, učení a vědění a v němž dítě získává osobní samostatnost, která mu pak umožňuje příznivější a pestřejší spoluúčast v lidském společenství“ (Bečvářová, 2010, s. 28). Předškolní vzdělávání neposkytuje stupeň vzdělávání a není povinné.

Ředitel mateřské školy se musí při poskytování předškolního vzdělávání řídit vyhláškou č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění vyhlášky 43/2006 Sb. (dále jen vyhláška o předškolním vzdělávání), ve které se mimo jiné uvádí, jaký druh provozu se v mateřské škole připouští - celodenní, polodenní a internátní, třídy mohou být homogenní a heterogenní. Vyhláška stanovuje minimální a maximální počet dětí ve třídách, přičemž zřizovatel může udělit výjimku oběma směry, a to do 4 dětí. Ředitel mateřské školy dle této vyhlášky rozhoduje o omezení nebo přerušení provozu, což musí oznámit zákonným zástupcům dítěte nejpozději dva měsíce předem (děje se tak většinou v době hlavních a vedlejších prázdnin). Mateřská škola musí pro děti zajišťovat stravování, a to vždy, pokud se dítě účastní vzdělávání. Jeho organizace a rozsah je upraven vyhláškou č. 107/2005 Sb., o školním stravování, ve znění pozdějších předpisů. Pokud nemá mateřská škola svou kuchyň, strava je pro děti zajištěna dodavatelsky jinou školou. Během poskytování předškolního vzdělávání zodpovídají pedagogičtí pracovníci za bezpečnost dětí jak v prostorách mateřské školy, tak i mimo ni při vycházkách a jiných plánovaných aktivitách (výlety, exkurze, plavecký výcvik, aj.). Vyhláška také určuje maximální počty dětí na jednoho pedagogického pracovníka při pobytu mimo území mateřské školy, což je 20 dětí, a výjimky z tohoto počtu. V kompetenci ředitele mateřské školy je stanovení výše úplaty za předškolní vzdělávání. Tuto stanoví vnitřním předpisem, se kterým seznámí zákonné zástupce dítěte. Základní částka se stanoví vždy k 1. září.

1.1 Mateřská škola a právní subjektivita

Od 1. ledna 2003, kdy vešel v platnost zákon č. 284/2002 Sb. o státní správě a samosprávě ve školství, kterým se měnil zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, byla všem mateřským školám prostřednictvím obcí (zřizovatel) dle § 24 odst. 4 citovaného zákona, změněna právní forma z organizační složky obce bez právní subjektivity na příspěvkovou organizaci s právní subjektivitou.

Právní subjektivita představuje způsobilost být účastníkem - subjektem - právních vztahů. Právní subjekt vstupuje do právních vztahů vlastním jménem a nese za něj zodpovědnost. Znamená to, že mateřská škola má větší samostatnost při rozhodování o finančních a rozpočtových záležitostech, může efektivněji hospodařit s finančními prostředky. Mateřská škola hospodaří s majetkem v rozsahu, který vymezí zřizovatel ve zřizovací listině. Zřizovací listina je pro organizaci závazná. Právní subjektivita zajišťuje mateřským školám samostatné rozhodování v pracovněprávních záležitostech. Mateřská škola může, pokud jí to povolí zřizovatel ve zřizovací listině, provozovat doplňkovou činnost školy a nakládat s hospodářským výsledkem. Při mateřské škole po vstupu do právní subjektivity vznikne samostatná účetní jednotka, jejíž nedílnou součástí se stane administrativní a ekonomická oblast.

Možnosti vzniku právní subjektivity v rámci jednoho zřizovatele, v našem případě obce, jsou tři:

- a) sloučení jedné či více organizačních složek do již existující příspěvkové organizace
- b) vznik nové příspěvkové organizace z jedné organizační složky
- c) vznik jedné příspěvkové organizace z více organizačních složek - jedná se o souběžné splnutí více organizačních složek a zřízení jedné příspěvkové organizace

Obec sama rozhodne o velikosti nově vzniklé příspěvkové organizace, o počtu a typech sloučených škol (např. základní škola a mateřská škola nebo více mateřských škol, mateřské školy v různém počtu), o stanovení ředitelství a jmenování ředitele na základě výsledku konkurzního řízení a se souhlasem krajského úřadu.

Statutárním orgánem zřízené právnické osoby je dle občanského zákoníku ten, kdo je oprávněn činit jménem této právnické osoby právní úkony v potřebných záležitostech. Dle zřizovací listiny je takovou osobou vždy ředitel školy.

2 Ředitel mateřské školy

Ředitel je statutárním orgánem školské příspěvkové organizace. Rozhoduje samostatně ve věcech mateřské školy. Ředitel stojí v čele mateřské školy a při jejím řízení je povinen respektovat obecně platné právní normy - zákony, vládní nařízení, vyhlášky, metodické pokyny, organizační směrnice.

„Ředitelka řídí mateřskou školu a odpovídá za její chod ve všech oblastech. V případě, že je škola právnickou osobou, je jejím statutárním zástupcem a plní všechny povinnosti vedoucího organizace včetně jmenování a odvolávání svých zástupců. Jedná ve všech záležitostech jménem školy, pokud nepřenesla svoji pravomoc na jiné pracovníky“ (Bečvářová, 2010, s. 81).

Ředitel mateřské školy plní ve škole dvě funkce, a to funkci manažera a funkci pedagoga. Během pracovního dne mění několikrát svoji roli. Tím se dostává do specifické situace a odlišného postavení oproti firemním manažerům. Ředitel mateřské školy má odpovědnost za to, aby všichni pracovníci školy měli k dispozici vše, co k výkonu profese potřebují, aby se jim dostávalo podpory a co nejlepších pracovních podmínek. Při výkonu své funkce je ředitelka ovlivňována, omezována a limitována (finančně i legislativně) státem, neboť plní zakázku společnosti na výchovu a vzdělávání dětí. Při přijímání a realizaci veškerých rozhodnutí, musí ředitelka rovněž akceptovat požadavky, které jsou na práci školy kladeny ze strany zřizovatele - obce (Prášilová, 2009).

Ředitel mateřské školy musí splňovat vzdělání a pedagogickou praxi v souladu se zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o pedagogických pracovnících) a vyhlášky č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění vyhl. č. 412/2006 Sb. Z těchto předpisů vyplývá, že ředitel musí splňovat předpoklady pro výkon pedagogického pracovníka, dále podmínku délky stanovené pedagogické praxe a také musí dle odstavců 2 a 3 §5 zákona o pedagogických pracovnících absolvovat studium pro ředitele škol. Pokud tuto podmínku nemá splněnou v době nástupu do funkce, musí studium ukončit nejpozději dva roky poté, kdy začal vykonávat funkci ředitele.

2.1 Pracovní doba ředitele mateřské školy

Obecné ustanovení o pracovní době a její délce vymezuje část čtvrtá zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Podle § 79 tohoto zákona délka stanovené týdenní pracovní doby ředitele mateřské školy činí 40 hodin.

Ředitel mateřské školy je pedagogický pracovník, vztahuje se tedy na něj zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, kde se v § 2 odst. 2 vyčleňuje část pracovní doby ředitele mateřské školy k výkonu pedagogické činnosti. Rozsah přímé vyučovací činnosti ředitelky mateřské školy je stanovený nařízením vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků (Poláková, 2010).

Rozhodující pro stanovení týdenního rozsahu přímé pedagogické činnosti je počet tříd v mateřské škole bez ohledu na to, v kolika budovách a v jaké vzdálenosti se tyto budovy nacházejí.

Tabulka 1 - Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti ředitele mateřské školy

Funkce	Počet tříd	Počet hodin přímé vyučovací činnosti týdně
ředitel	1	24
	2	21
	3 až 4	18
	5 až 6	16
	7 a více	13
zástupce ředitele	5 až 6	20
	7 a více	17

Výňatek z přílohy k nařízení vlády č. 75/2005 Sb.

Tabulka také uvádí zkrácený úvazek zástupce ředitele, pokud jej ředitel školy jmenuje a přizná mu příplatek za vedení. Odpovědnost, náplň práce, povinnosti, kompetence i práva zástupce určuje ředitel školy. Legislativně není vymezeno, kolik může mít právní subjekt zástupců. Počet opět určuje ředitel.

2.2 Povinnosti a kompetence ředitele mateřské školy

V § 164 školského zákona se výslovně definují zákonné povinnosti a zároveň kompetence ředitele školy, a to bez rozdílu zřizovatele.

Ředitel mateřské školy rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, odpovídá za to, že škola poskytuje vzdělávání v souladu se školským zákonem, vzdělávacími programy, odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání, za vytváření podmínek pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a podmínek pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce. Školský zákon ukládá řediteli mateřské školy povinnost podávat včas informace zákonným zástupcům dítěte o průběhu a výsledcích vzdělávání. Taktéž dle tohoto zákona odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi.

Ředitel školy zřizuje pedagogickou radu jako svůj poradní orgán. Tvoří ji všichni pedagogičtí pracovníci školy, s kterými ředitelka projednává zásadní pedagogické dokumenty a opatření týkající se vzdělávací činnosti školy.

Dále ředitel mateřské školy dle § 165 školského zákona stanovuje organizaci a podmínky provozu mateřské školy, odpovídá za účelné využívání finančních prostředků ze státního rozpočtu, zpracovává a předkládá rozbor hospodaření s těmito prostředky.

Ředitel mateřské školy, kterou zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, rozhoduje podle § 165 odst. 2 písm. b) školského zákona o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání podle § 34 a ukončení předškolního vzdělávání podle § 35.

2.3 Povinná dokumentace vedená ředitelem školy

Ředitel mateřské školy při své řídicí práci vede povinnou dokumentaci školy, kterou taxativně vymezuje školský zákon v § 28, a jejichž vymezení je nezbytné z důvodu zajištění základních informací o škole a pro práci kontrolních a inspekčních orgánů.

Významově nejdůležitější je rozhodnutí o zařazení do rejstříku škol a školských zařízení, které je nezbytné pro způsobilost školy k poskytování vzdělávání, kde je také uváděn údaj určující nejvyšší povolený počet vzdělávaných v mateřské škole.

Tento počet musí ředitel školy striktně dodržovat a nesmí ho překročit. „Okamžikem zápisu školy a školského zařízení do rejstříku škol a školských zařízení vznikají právnické osobě, která vykonává činnost školy nebo školského zařízení, základní práva stanovená školským zákonem“ (Valenta, 2010, s. 83).

Další povinná dokumentace obsahuje přesnou evidenci dětí, které se v daném zařízení vzdělávají, což v praxi mateřské školy znamená vedení evidenčních listů dětí obsahujících základní údaje o dítěti a jeho zákonných zástupcích (školní matrika).

Pro kontrolu Českou školní inspekci jsou důležité doklady o přijímání dětí, což jsou spisy, které obsahují žádost o přijetí k předškolnímu vzdělávání, potvrzení lékaře o zdravotním stavu dítěte, rozhodnutí o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání, popřípadě potvrzení o odkladu povinné školní docházky. Údaje o počtech dětí uvedených ve školní matrice a počtech přijatých dětí musí být shodné.

Pro každou vzdělávací instituci je povinnou dokumentací školní vzdělávací program, který je zpracovaný na podkladě Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání. Zpracovává ho ředitel školy za pomoci ostatních pedagogických pracovníků. Podrobněji budu tento dokument popisovat v kapitole 2.7.1.

Další povinnou dokumentací mateřské školy jsou třídní knihy, které obsahují průkazné údaje o poskytovaném vzdělávání a jeho průběhu. Dle zápisů v těchto třídních knihách lze zhodnotit, zda dochází k naplňování školního vzdělávacího programu ve vzdělávací oblasti.

Školní řád je dalším povinným dokumentem, který vydává ředitel školy dle § 30 školského zákona a který upravuje vzájemné vztahy mezi školou, dětmi a zákonnými zástupci dítěte, určuje provoz mateřské školy, podmínky zajištění bezpečnosti žáků aj. Ředitel je povinný zveřejnit ho na přístupném místě ve škole.

Záznamy z pedagogických rad musí mít tyto náležitosti: seznam přítomných osob, datum konání, plnění závěrů z minulé rady, obsah jednání, problematika a závěry z jednání včetně zadání úkolů, podpisy přítomných. Jsou součástí kontroly Českou školní inspekci a patří k povinné dokumentaci školy.

K dalším povinným dokumentům patří záznamy o úrazech dětí, případně lékařské posudky. Jejich vedení se řídí prováděcím předpisem, kterým je vyhláška

Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy České republiky (dále jen MŠMT ČR) č. 64/2005 Sb., o evidenci úrazů dětí, žáků a studentů, ve znění vyhlášky 57/2010 Sb. Ředitel mateřské školy musí prokazatelně doložit, že dochází k pravidelnému školení dětí v oblasti bezpečnosti v průběhu celého roku. Slouží k tomu záznamové archy.

Součástí povinné dokumentace jsou také protokoly o provedených kontrolách a inspekční zprávy, kam patří např. kontroly zřizovatelem, okresní správou sociálního zabezpečení, zdravotními pojišťovnami, Inspektorátem bezpečnosti práce, Českou školní inspekcí aj. (Česká školní inspekce při kontrole v mateřské škole vyžaduje k nahlédnutí protokoly o kontrolách provedených jinými orgány).

Poslední povinnou dokumentací jsou veškeré personální a mzdové dokumenty, hospodářská dokumentace a účetní evidence a další dokumentace stanovená jinými zvláštními předpisy.

Podrobnosti o vedení povinné dokumentace škol stanoví MŠMT ČR vyhláškou 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.

Dalšími dokumenty, které slouží k tomu, aby každodenní chod a rozvoj organizace byl plynulý, smysluplný a probíhal v souladu se stanovenými cíli, psychohygienickými pravidly, bezpečně a bez zbytečných problémů a obtíží jsou např.: pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení, organizační řád, vnitřní platový předpis, provozní řád školy, provozní řád školní jídelny, směrnice pro doplňkovou činnost, směrnice o hospodaření s majetkem, směrnice pro oběh účetních dokladů, směrnice pro doplňkovou činnost, spisový a skartační řád, směrnice o čerpání fondu kulturních a sociálních potřeb, směrnice o poskytování a čerpání cestovních náhrad, směrnice o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, dokumentace v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví pracujících, dokumentace v oblasti požární ochrany a další podpůrné řídicí předpisy.

Dokumenty, které jsou určeny rodičovské veřejnosti, jako účastníkům předškolního vzdělávání upravují některé vzájemné vztahy. Jsou to především školní řád, směrnice o vybírání úplaty za předškolní vzdělávání, směrnice o školním stravování, směrnice o přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání aj.

2.4 Rozhodnutí, která vydává ředitel mateřské školy

Ředitel mateřské školy při své řídicí práci vydává rozhodnutí o přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání a jeho ukončení v souladu se školským zákonem.

Žádost o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání podává zákonný zástupce dítěte. Ředitel mateřské školy rozhoduje na podkladě této žádosti o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání, popřípadě o stanovení zkušební doby dítěti, jejíž délka nesmí přesáhnout tři měsíce. Zkušební doba se uvádí v rozhodnutí o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání.

Ředitel dále rozhoduje o nepřijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání. Důvodem nepřijetí může být nesplnění kritérií pro přijetí dítěte nebo naplnění kapacity mateřské školy. V těchto případech musí ředitel svá rozhodnutí odůvodnit a postupuje dále dle zákona č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů (dále jen správní řád), který upravuje postup správních orgánů vykonávajících svou působnost v oblasti tzv. veřejné správy, tedy i škol.

O ukončení předškolního vzdělávání rozhoduje ředitel školy, a to z důvodu nepřetržité neúčasti dítěte na předškolním vzdělávání po dobu delší než dva týdny bez omluvy. Ředitelka musí zákonného zástupce předem písemně upozornit na možnost ukončení předškolního vzdělávání, pokud se zákonní zástupci do 14 dnů nevyjádří ke vzniklé situaci, dítě docházku nezahájí a omluva za absenci dítěte nebude dodána, vzdělávání končí. Dalším důvodem ukončení předškolního vzdělávání je opakované závažné narušování provozu mateřské školy zákonným zástupcem dítěte. Opět je nutné nejdříve zákonného zástupce písemně upozornit. V neposlední řadě rozhoduje ředitel mateřské školy o ukončení předškolního vzdělávání z důvodu opakovaného neuhrazení úplaty za vzdělávání v mateřské škole. V odůvodnění je nutné uvést, o co se povinnost k úhradě úplaty zákonným zástupcem opírá. Formu školský zákon nepředepisuje.

Ukončit docházku dítěte do mateřské školy může ředitel také v době zkušebního pobytu dítěte v mateřské škole, a to na doporučení lékaře nebo školského poradenského zařízení.

„Školský zákon zde výslovně vymezuje ta rozhodování ředitele veřejné školy nebo školského zařízení v oblasti státní správy, která mají charakter rozhodování o individuálních právech a povinnostech účastníků vzdělávání. Zároveň je výslovně stanoveno, že ředitel veřejné školy nebo školského zařízení vystupuje

jako osoba pověřená výkonem státní správy pouze v rámci tohoto rozhodování.“ (Valenta, 2006, s. 173). Kompetence ředitele školy vyplývají v těchto případech ze skutečnosti, že ředitelé škol mají postavení statutárního orgánu dané organizace. Výše uvedené správní rozhodování se řídí správním řádem. Tento zákon přesně vymezuje postupy, kterými se musí ředitelé řídit při přijímání žádostí a při vydávání rozhodnutí. Dále stanovuje, co má obsahovat rozhodnutí po formální stránce a jak má ředitel postupovat v případě, kdy zákonný zástupce podá odvolání.

2.5 Odpovědnost ředitele mateřské školy

Podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, je ředitel mateřské školy jako vedoucí organizace (statutární orgán) odpovědný za své jednání v následujících bodech:

a) Pracovněprávní vztahy

Ředitel mateřské školy sám vybírá a přijímá nové pracovníky, se kterými uzavírá pracovní smlouvu. Před uzavřením smlouvy musí zaměstnanec řediteli dodat potvrzení o dosaženém vzdělání (výuční list, vysvědčení, vysokoškolský diplom), výpis z rejstříku trestů, vstupní lékařskou prohlídku a potvrzení o předchozím zaměstnání. Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně a musí obsahovat: druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat, místo výkonu práce, den nástupu do práce. Nedílnou součástí pracovní smlouvy je platový výměr, ve kterém zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platové třídy a platového stupně, určí výši mzdy, příplatků a nenárokových složek platu. Ředitel mateřské školy taktéž uzavírá smlouvy o provedení práce a smlouvy o pracovní činnosti. Dále ředitel školy stanovuje pracovní dobu zaměstnance a schvaluje nebo nařizuje nástup na dovolenou.

Ředitel zajišťuje péči o zaměstnance v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví pracujících (dále jen BOZP) a v oblasti požární ochrany (dále jen PO). Zaměstnanci se musí pravidelně účastnit školení BOZP a PO. Ředitel pořizuje zaměstnancům ochranné pracovní pomůcky, např. pracovní obuv a oděv.

Přidělování těchto ochranných pracovních pomůcek se řídí vyhodnocením rizik a směrnicí o poskytování pracovních ochranných pomůcek.

b) Obchodnězávazkové vztahy

Ředitel mateřské školy uzavírá smlouvy o dodávkách energií a služeb, smlouvy o kontrolní činnosti (požární technik, technik bezpečnosti a ochrany zdraví pracujících) Dále uzavírá nájemní smlouvy, např. o pronájmu místnosti, pokud jí to dovoluje zřizovací listina, smlouvy, darovací, pojistné, kupní aj.

c) Finančně - právní vztahy

Ředitel mateřské školy smí srazit zaměstnanci dle zákoníku práce jen tyto položky: daň z příjmů fyzických osob, pojistné na sociální zabezpečení, příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a pojistné na všeobecné zdravotní pojištění, dále výkon rozhodnutí (exekuce) nařízený soudem.

2.6 Ředitel mateřské školy a finanční prostředky

Výdaje na vzdělávání v České republice plynou z veřejných zdrojů a jsou poskytovány:

- MŠMT ČR - státní rozpočet
- zřizovatelem škol a školských zařízení - obec - vlastní rozpočet
- z vlastních zdrojů

Z hlediska právní legislativy oblasti školství upravuje školský zákon princip poskytování prostředků ze státního rozpočtu na činnost škol a školských zařízení s posílením normativního způsobu financování. Pravidla hospodaření právního subjektu vycházejí ze zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. Ředitel mateřské školy je zodpovědný za hospodaření s těmito finančními prostředky.

2.6.1 Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy, krajské úřady

„MŠMT má normotvornou roli vůči krajským úřadům a ve stanovení kritérií pro vytvoření krajských soustav normativů nezbytných pro rozpis přidělených prostředků jednotlivým školám a školským zařízením“ (Polák, 2005, s. 10). Krajské úřady přidělují finanční prostředky, tzv. přímé náklady na vzdělávání, prostřednictvím rozpočtů pověřených obcí.

Pod pojmem přímé náklady na vzdělávání se rozumí finanční prostředky:

- a) na platy, náhrady platů, na odměny za práci vykonanou na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr a odstupné, na odvody do sociálních a zdravotních fondů, na přiděly do fondu kulturních a sociálních potřeb a ostatní náklady vyplývající z pracovně právních vztahů,
- b) na zvýšení nákladů spojených s výukou dětí zdravotně postižených,
- c) na učební pomůcky, výdaje na učebnice a školní potřeby,
- d) na další vzdělávání pedagogických pracovníků,
- e) na činnosti, které přímo souvisejí s rozvojem škol a kvalitou vzdělávání, na další nezbytné neinvestiční výdaje spojené s provozem škol a školských zařízení a na investiční výdaje zařazené do programu podle zvláštního právního předpisu.

Uvedené přímé náklady na vzdělávání přiděluje MŠMT ČR jako účelové prostředky pro veřejné školy a školská zařízení. Finanční prostředky se poskytují podle skutečného počtu dětí uvedeného ve školních matrikách pro příslušný školní rok, nejvýše však do výše povoleného počtu dětí uvedeného ve školském rejstříku. Ředitel mateřské školy musí dodržovat závazné ukazatele státního rozpočtu, kam patří limit prostředků na platy, limit ostatních prostředků za provedenou práci (dále jen OPPP), limit počtu zaměstnanců.

2.6.2 Obec

Působnost územních samosprávných celků ve školství je vymezena v § 177 až § 182 školského zákona. Mateřské školy zřizuje a zrušuje obec nebo svazek obcí, taktéž zřizuje školní stravování sloužící dětem mateřských škol.

Obec zajišťuje výdaje právnických osob vykonávajících činnost škol a školských zařízení, které zřizuje, s výjimkou výdajů hrazených z finančních prostředků státního rozpočtu.

Poskytování finančních prostředků obcí:

- investiční výdaje - jednorázové výdaje vynakládané na pořízení nebo zhodnocení majetkových složek
- neinvestiční výdaje - součást běžných výdajů, jsou to každoroční opakující se výdaje (energie, opravy, revize, pomůcky, vybavení, služby, nákupy zboží, poštovné, praní prádla, aj.)

Ředitel mateřské školy musí každý rok zpracovávat návrh rozpočtu neinvestičních výdajů na následující kalendářní rok a předkládat jej zřizovateli. Vychází přitom ze skutečností předchozího období a z předpokládaného růstu nebo poklesu cen. Po přidělení finančních prostředků zřizovatelem musí ředitel hospodařit uváženě během celého roku, aby nedošlo k přečerpání přidělené finanční částky. Zde je velmi důležitá spolupráce se zřizovatelem v případě vzniklých problémů (např. havarijní oprava, přečerpání energií v důsledku dlouhé zimy, aj.)

2.6.3 Vlastní zdroje

Ředitel mateřské školy taktéž hospodář s tak zvanými vlastními zdroji. Tyto finanční prostředky jsou příjmem organizace.

- **Úplata za předškolní vzdělávání v mateřské škole** - v § 123 školského zákona se uvádí, že vzdělávání, které neposkytuje stupeň vzdělání, lze poskytovat za úplatu, ta je příjmem právnické osoby vykonávající činnost dané školy nebo školského zařízení. Blíže tuto problematiku upravuje vyhláška o předškolním vzdělávání, kde je přesně uvedeno, kdo rozhoduje o výši úplaty, jak se stanoví, na jaké období, kdo je od úplaty osvobozen, jak se stanoví výše úplaty v případě omezení nebo přerušení provozu mateřské školy, do kdy je splatná úplata v daném kalendářním měsíci.
- Příjmy na základě **doplňkové činnosti** povolené zřizovatelem ve zřizovací listině organizace, kde zřizovatel přesně vyjmenovává okruh činností

(např. pronájem místností, vaření obědů pro cizí strážníky aj.) Doplnková činnost je taková činnost příspěvkové organizace, kterou provádí mimo svoji hlavní činnost, pro niž byla zřízena“ (Valenta, 2004, s. 129). Hospodaření organizace v rámci doplňkové činnosti nesmí být ztrátové, vytvořený zisk musí být použit výhradně k podpoře hlavní činnosti.

- Finanční prostředky získané prostřednictvím **účastí v projektech**.
- **Peněžní dary** od rodičů, sponzorů aj., které mateřská škola využívá k dovybavení budovy nebo školní zahrady.

Ve všech třech oblastech řízení finančních prostředků, ať už z kraje, obce či vlastních zdrojů, musí ředitel mateřské školy vypracovávat rozpočty, sledovat čerpání finančních prostředků a na závěr roku zajistit vypracování inventury čerpání a uzávěrky.

Ředitel mateřské školy se v oblasti financí také řídí zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. „Tento zákon stanoví rozsah a způsob vedení účetnictví a jeho průkaznosti, dále pak mimo jiné stanoví, že účetní jednotky jsou povinny vést účetnictví tak, aby účetní závěrka sestavená na jeho základě podávala věrný a poctivý odraz předmětu účetnictví (tj. účtování o stavu a pohybu majetku a jiných aktiv, závazků a jiných pasiv, dále o nákladech a výnosech nebo výdajích a příjmech a o výsledku hospodaření) účetní jednotky (Svobodová, 2005, s. 34).

Každá účetní jednotka musí dodržovat určená pravidla (zákony, právní předpisy) a také musí vymezit a stanovit v rámci svých vlastních vnitřních předpisů a směrnic pravidla - určité postupy. Mezi ně patří např. směrnice o oběhu účetních dokladů, evidence majetku, provedení inventarizace, vnitřní kontrolní systém, atd.

Účetní jednotka v mateřské škole je zajišťována buď zaměstnancem - účetní jako zaměstnanec, nebo tzv. outsourcingem, což znamená využívání služeb cizí, tj. externí firmy namísto zdrojů vlastních.

2.7 Ředitel mateřské školy a řízení pedagogického procesu

Ředitel mateřské školy, jak již bylo výše uvedeno, plní ve škole dvě funkce, a to funkci manažera a funkci pedagoga.

„Činností pedagoga je řídit třídu jako skupinu. Prostřednictvím třídního vzdělávacího programu určuje cíle, směr, zajišťuje podmínky, organizaci, koordinování, vede, motivuje, kontroluje, hodnotí výsledky dětí vzhledem k jejich vlastní osobě a evaluuje vzdělávací proces - třídní vzdělávací program, individuální programy vždy vzhledem ke stanoveným cílům“ (Bečvářová, 2003, s. 40 - 41). Ředitel mateřské školy, jak bylo uvedeno v kapitole 2.1, má snížený rozsah přímé výchovné činnosti s dětmi. I přesto musí vykonávat práce určené pedagogům. Do jaké míry a v jakém objemu je plní, záleží na délce přímé práce s dětmi a na organizaci mateřské školy. Povinnosti pedagoga není ředitel zproštěn ani v případech více třídních mateřských škol umístěných na několika pracovištích.

Ředitel mateřské školy taktéž musí plánovat cíle a obsahy, řídit pedagogický proces a vyhodnocovat průběh pedagogického procesu probíhajícího na mateřské škole. Základní, závazný a nejobsáhlejší plán týkající se vzdělávacího procesu, podle něhož se uskutečňuje vzdělávání v konkrétní škole, je školní vzdělávací program. Prostředkem řízení pedagogického procesu jsou hospitace a vyhodnocování průběhu vzdělávání je tzv. evaluace.

2.7.1 Školní vzdělávací program

Kvalita předškolního, základního a středního vzdělávání je dána státem, a to prostřednictvím kurikulárních dokumentů. Kurikulární dokumenty jsou vytvářeny dvoustupňově, a to na úrovni státní a školní.

„**Státní úroveň** představuje Národní program vzdělávání (dále jen NPV), který formuluje požadavky na vzdělávání jako celku, a jednotlivé Rámcové vzdělávací programy (RVP), které vymezují závazné rámce vzdělávání pro jednotlivé etapy - předškolního, základního, středního vzdělávání, NPV i RVP zpracovávají na celostátní úrovni odborné instituce“ (Bečvářová, 2010, str. 32). V těchto

dokumentech je formulována očekávaná úroveň vzdělání stanovená pro všechny absolventy jednotlivých etap vzdělávání.

Školní úroveň představují školní vzdělávací programy (dále jen ŠVP), které si vytváří každá škola samostatně podle zásad stanovených § 5 školského zákona a Rámcovým vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání (dále jen RVP PV), a podle nichž se uskutečňuje vzdělávání v jednotlivých školách. Toto umožňuje jednotlivým školám zvolit si takovou vlastní profilaci, která odpovídá jejich potřebám a možnostem.

„Vzdělávací programy na státní a školní úrovni jsou veřejné dokumenty přístupné pro pedagogickou i nepedagogickou veřejnost. Školy jsou podle školského zákona povinny svůj ŠVP zveřejnit na přístupném místě“ (Bečvářová, 2010, str. 32).

ŠVP, za jehož obsahovou správnost zodpovídá ředitel školy, je povinným dokumentem a musí podle rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání a podle školského zákona obsahovat informace z následujících sedmi okruhů:

- a) Identifikační údaje**, mezi které patří: název školy, adresa sídla školy, zřizovatel školy, jméno ředitele, zástupce ředitele, vedoucí učitelky, telefonní spojení s ředitelem, školní jídelnou, internetové stránky, IČO, součásti školy, odloučená pracoviště, počty pedagogických a nepedagogických pracovníků. Nesmí také chybět datum zpracování školního vzdělávacího programu, datum případné aktualizace, jeho projednání a schválení pedagogickou radou, číslo jednací, doba jeho platnosti.
- b) Obecná charakteristika školy** je určitou prezentací školy, která popisuje charakter budovy, lokalitu, ve které se škola nachází, charakter a vybavení školní zahrady, velikost školy, počty tříd, vybavení tříd, informace o školní jídelně, historii školy a další informace, a to tak, aby měl čtenář o škole základní představu.

- c) **Podmínky vzdělávání** jsou v ŠVP popsány jako aktuální úroveň kvality konkrétních vzdělávacích podmínek, které jsou výsledkem předchozí analýzy. V této analýze jsou všechny vzdělávací podmínky porovnány s ideálním stavem, který je uvedený v RVP PV. Mezi vzdělávací podmínky patří např. věcné vybavení, psychosociální podmínky, životospráva, personální zajištění, řízení mateřské školy, spoluúčast rodičů, organizace vzdělávání aj.
- d) **Organizace vzdělávání** popisuje vnitřní uspořádání školy, charakteristiku tříd (počet dětí, věkové složení - homogenní, heterogenní, zaměření tříd aj.). Dále uvádí, podle jakých kritérií jsou děti k předškolnímu vzdělávání přijímány.
- e) **Charakteristika vzdělávacího programu** popisuje záměry ŠVP, hlavní myšlenky a cíle, hodnoty, ze kterých zpracovatelé vycházejí, jaké přístupy, metody a formy práce uplatňují, jaká je profilace školy.
- f) **Vzdělávací obsah** se zpracovává do integrovaných bloků, které představují vzájemné propojení všech vzdělávacích oblastí. Integrovaný blok musí obsahovat cíle a záměry, dílčí cíle z jednotlivých vzdělávacích oblastí a hlavní okruhy činnosti.
- g) **„Evaluační systém** je v ŠVP popsán v obecné poloze, měl by obsahovat co, kdo, kdy a jakým způsobem bude hodnotit, popř. další pravidla a postupy, ale v takové podobě, aby vyhovoval podmínkám zpracování veřejného dokumentu. Měl by v potřebné míře o všem informovat“ (Bečvářová 2010, s. 55).

Tvorba ŠVP je týmová práce, které se účastní všichni pedagogové, a na vybraných kapitolách se mohou podílet i ostatní zaměstnanci školy a rodiče dětí. Vydává ho ředitelka školy a schvaluje její pedagogická rada. ŠVP musí být v souladu s RVP PV a s právními předpisy, což stejně jako jeho plnění kontroluje

a hodnotí Česká školní inspekce. ŠVP představuje nejen vzdělávací program, ale současně i život školy a vše, co s ní souvisí.

2.7.2 Hospitační činnost

Hospitace je prostředkem kontroly úrovně přímé pedagogické práce učitele. Ředitel mateřské školy má možnost kontrolovat průběh činností, posuzovat jejich kvalitu a přijímat opatření v případě zjištěných nedostatků. Hospitace je jedinou přímou metodou pozorování pedagogického procesu a pro ředitelku mateřské školy je nenahraditelným nástrojem řízení tohoto procesu. Pomáhá diagnostikovat současný stav a poskytuje poznatky vedoucí ke zkvalitnění práce jednotlivých učitelů i celých pedagogických kolektivů (Bečvářová, 2003).

Hospitace může plnit funkci hodnotící, kontrolní, diagnostickou, evaluační a také může být nejlepším prostředkem vzájemné výměny zkušeností. Měla by obsahovat jednotlivé fáze, a to: příprava, vlastní hospitační činnost, rozhovor po hospitační činnosti a hospitační záznam. Ředitel mateřské školy vypracovává plán hospitací na základě koncepčních záměrů a všech cílů ŠVP a z nich vyplývajících hodnotících a evaluačních pravidel. Zřetel bere i na výsledky předcházejících kontrol a hospitační činnosti jednotlivých učitelů.

Hospitační činnost nemusí provádět pouze ředitel školy, ale může pověřit i jiné vedoucí pracovníky, např. zástupce ředitele nebo vedoucí učitelku odloučeného pracoviště. Podmínkou je stanovení společných jasných pravidel hospitační činnosti a používání jednotné metodiky přípravy, vedení a rozboru hospitace. Hospitující musí být maximálně objektivní, připravený, pečlivý a průběh hospitace musí zaznamenat.

Hospitační činnost ředitele mateřské školy a ostatních vedoucích pracovníků by měla být víc o vedení lidí než o jejich kontrole.

2.7.3 Evaluační činnost

„Evaluační je moderní pedagogická disciplína, která nám pomáhá zjistit, jestli svou pedagogickou práci vykonáváme dobře, a ukazuje nám možnosti dalšího zlepšení“ (Svobodová, 2010, s. 151). RVP nám určuje povinnost zpracovávat

hodnocení školy a definuje autoevaluaci školy následovně: „Autoevaluace je proces průběžného vyhodnocování vzdělávacích činností, situací i podmínek vzdělávání, realizovaný uvnitř mateřské školy, který se odehrává v několika na sebe navazujících a neustále se opakujících fázích. Poznatky získané tímto průběžným vyhodnocováním poskytují pedagogům zpětnou vazbu o kvalitě vlastní práce a pedagogové by jich měli cíleně využívat k optimalizaci a zlepšování vzdělávacího procesu i podmínek, za nichž vzdělávání probíhá“ (Smolíková, 2004, s. 40).

Každá mateřská škola má povinnost vytvořit si svá vlastní pravidla pro vnitřní evaluaci, která by měla v obecné poloze obsahovat, co budeme hodnotit, koho budeme hodnotit, kdo bude hodnotit, kdy budeme hodnotit, jakým způsobem (prostředky, techniky, nástroje) budeme hodnotit.

RVP definuje fáze evaluace, kterými jsou: sběr informací o jevu, analýza informací a plán dalšího postupu. „Před uváděnými fázemi musí ještě nastoupit fáze motivační, která je pro celý evaluační proces klíčová, neboť zajišťuje, do jaké míry se budou účastníci evaluace podílet na procesu s vnitřním zájmem a zaujetím pro posun“ (Svobodová, 2010, s. 145).

Evaluace může probíhat na úrovni školy či na úrovni třídy. Může ji provádět ředitel školy, jednotlivý pedagog, pedagogický sbor. Ředitel si také může vytvořit evaluační tým. K evaluaci se mohou používat různé techniky. Mezi nejčastěji používané patří pozorování, videozáznam, dotazník, rozhovor, analýza SWOT, analýza dokumentů. Pokud má být evaluace skutečně funkční, je nutné sbírat, zpracovávat a využívat informace systematicky a pravidelně.

Data a informace získané během evaluačního období, zpravidla v intervalu dvou let, musí škola zpracovat do vlastní hodnotící zprávy. „Závěrečné vyhodnocení by mělo odhalit úroveň práce školy a zároveň napovědět, jak žádoucí kvalitu zajišťovat, jak ji udržovat či zvyšovat, popř. jak efektivně měnit školu k lepšímu“ (Smolíková, 2008, s. 34).

3 Ředitel mateřské školy jako manažer

V současné světové literatuře lze najít velké množství vysvětlení a definic pojmu „management“. Vodáček a Vodáčková (1999) chápou pod pojmem management ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci („manažeri“) užívají ke zvládnutí specifických činností („manažerských funkcí“) směřujících k dosažení cílů organizace.

Členění manažerských funkcí je následovné:

- plánování,
- organizování,
- personální zajištění,
- vedení lidí,
- kontrola

„Pro označení manažerů školy převládá ve školské praxi pojmenování vyplývající z tradice i platných předpisů, a to ředitel a zástupce ředitele. Používají se i další synonyma: vedoucí pedagogický pracovník, řídící pedagogický pracovník, vedoucí pracovník školy, řídící pracovník školy. O manažerech školy jako celku (skupině osob) se hovoří jako o vedení školy“ (Prášilová, 2009, s. 25).

3.1 Plánování

Jedná se o manažerskou funkci, která obsahuje stanovení a výběr cílů, určení prostředků a způsobů, které jsou potřebné pro jejich dosažení. Jde především o určení toho, co má být ve škole uskutečněno, změněno a realizováno. Plány vznikají na různé úrovni managementu a na určitý čas. Pak hovoříme o plánech strategických, taktických, operativních a tak o plánech dlouhodobých, střednědobých, krátkodobých.

Stav, kterého má být dosaženo, se nazývá vize. Podle Egera (2002) lze za vizi považovat jasně definovaný, realistický a věrohodný obraz toho, čeho chce škola v budoucnosti dosáhnout.

Ve škole zpracovává plány vedení školy. Podle toho, o jaké plány se jedná, jsou do plánování zapojeni i ostatní zaměstnanci školy. K dobrému řízení školy je

nutno tvořit plány veřejné i neveřejné, které slouží k vnitřnímu řízení školy, ale také k plánování vnějších vztahů a činností.

Největším a nejvýznamnějším plánem ve škole je strategický plán školy.

K dalším plánům patří např.:

- školní vzdělávací program
- plán kontrolní a hospitační činnosti ředitele školy - hlavním cílem je zjistit, zda je stanovených cílů efektivně a úspěšně dosahováno,
- plán pedagogických a provozních porad - vyjmenovává druhy porad a důvody jejich svolání, porady mohou být plánované i mimořádné,
- plán spolupráce s rodiči - jedná se o partnerskou dohodu mezi školou a rodičovskou veřejností v oblasti kulturních, poznávacích, společenských i sportovních akcí, v materiálně-technické, finanční a sponzorské pomoci apod.,
- plán spolupráce s obcí - zřizovatelem - mateřská škola spolupracuje s obcí podle platných právních norem, dále v určování provozní doby mateřské školy, schválení omezení nebo přerušení provozu, mateřská škola ve spolupráci s obcí posiluje kulturní a společenské tradice v obci,
- plán spolupráce se základní školou - jeho cílem je bezproblémový, nestresující, přirozený přechod dítěte do 1. třídy základní školy,
- plán motivace a vedení lidí - profesní růst - je sestavený na základě výsledků analýzy předchozích činností - kontrol a hospitací,
- plán spolupráce s dalšími partnery - např. základní uměleckou školou, rodinným centrem, knihovnou, kulturními a sportovními institucemi,
- plán oprav - sestavovaný ve spolupráci se zřizovatelem a v návaznosti na přidělené finanční prostředky.

Ředitel dále vypracovává plány, které jsou potřebné pro bezproblémový chod školy. Jsou to např. plán čerpání dovolené pedagogických a nepedagogických pracovníků, plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, plán provozu mateřské školy o jarních a letních prázdninách, plán školení zaměstnanců, plán revizí a kontrol a další.

3.2 Organizování

Na manažerskou funkci plánování úzce navazuje manažerská funkce organizování, kterou je zabezpečována druhá fáze řídicího procesu. Organizační systém školy vytváří ředitel školy tak, aby fungoval efektivně a rozvíjel se žádoucím směrem. „Organizační systém školy představuje způsob, jakým škola rozděluje úkoly vyplývající z plnění poslání školy mezi určité skupiny pracovníků, a koordinuje činnost těchto skupin, jaké postavení má v tomto organizačním systému pedagogický sbor a jaká je struktura a postavení vedení školy“ (Světlík, 2009, s. 91). Jedná se zde hlavně o jasně vymezené kompetence a odpovědnost, nadřazenost, podřazenost, přesné rozhodování, jasný způsob organizace kontroly a jejího vyhodnocování. Ředitel vytváří organizační schéma, ze kterého lze vyčíst, které pracovní pozice ve škole existují a jaké jsou mezi nimi formální vztahy. Organizační schéma je součástí tzv. organizačního řádu školy, který patří k povinné školní dokumentaci, a obsahuje např.: organizační členění školy, řízení školy - kompetence, funkční systémové členění, oceňování práce, komunikační a informační systém, závěrečná ustanovení. Organizační řád odpovídá velikosti školy, existenci případných elokovaných pracovišť - odloučených pracovišť, počtu zaměstnanců, členění funkcí a vyplývá z potřeb školy.

Každý vedoucí pracovník, který je uvedený v organizační struktuře, musí mít stanoveno v pracovní náplni, co je obsahem jeho řídicí činnosti. Na mateřských školách jsou většinou jmenováni tyto vedoucí pracovníci:

Zástupce ředitele - je jmenován, může mít sníženou míru přímé práce s dětmi a pobírá příplatek za vedení. Náplň práce, kompetence odpovědnost, práva i povinnosti mu stanoví ředitel školy.

Vedoucí učitel - není sice platným termínem ve smyslu zákoníku práce, ale v mateřských školách je často používán. Ředitel stanovuje vedoucím učitelům konkrétní náplň práce, seznam kompetencí, povinností, odpovědnost a pověřuje ho vedením odloučeného pracoviště.

Vedoucí školní jídelny - je přímo podřízen řediteli školy, řídí školní jídelnu a odpovídá za její provoz a činnost jejího personálu, odpovídá za dodržování hygienických a bezpečnostních předpisů, řídí se vyhláškou 107/2005 Sb. o školním stravování, atd.

Odpovědnost za jmenované vedoucí pracovníky nese ve všech případech ředitel školy.

3.3 Personální zajištění

Náplní třetí fáze manažerských činností je personální zajištění. Tato fáze obsahuje řízení pracovníků takovým způsobem, který vede ke zvyšování výkonnosti organizace. Ve větších firmách se personálními záležitostmi zabývají profesionálové - personalisté. Ve školství byla tato práce delegována na ředitele škol, kteří ručí za veškerou personální administrativu i platové záležitosti v rozsahu platných předpisů a za další vzdělávání pedagogických pracovníků. „K hlavním oblastem personální práce na škole patří organizace, zabezpečení pracovních zdrojů, řízení pracovního výkonu, rozvoj zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké vztahy, zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance, správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí“ (Prášilová, 2009, s. 128).

Ředitel školy zajišťuje výběr a přijímání nových pracovníků a nese za tento akt jednoznačně odpovědnost. Jeho snahou je najít takové pracovníky, kteří budou co nejlépe uspokojovat potřeby organizace, budou kvalifikovaní, zdvořilí, spolehliví, důvěryhodní, komunikativní, vnímaví. „Praxe ukazuje, že škola může být pouze tak dobrá, jak jsou dobří lidé, kteří v ní pracují“ (Světlík, 2009, s. 288).

Do personálního zajištění také náleží další vzdělávání pedagogických pracovníků. Školský zákon ukládá řediteli školy v § 164 odst. 1 písm. e) vytvářet podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků. Naopak zaměstnanec je povinný svou kvalifikaci neustále prohlubovat. Tato skutečnost je zakotvena v Pracovním řádu pro zaměstnance škol a školských zařízení. Další vzdělávání pedagogických pracovníků probíhá buď samostudiem, nebo organizovanou formou v akreditovaných vzdělávacích zařízeních. Ředitel školy musí mít vypracovaný plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, který by měl vycházet ze zjištění skutečných vzdělávacích potřeb pracovníků školy.

3.4 Vedení lidí

Vedení lidí je čtvrtá manažerská funkce, kterou vykonává ředitel školy, a projevuje se především schopností motivovat a strhnout spolupracovníky k naplnění vize a cílů školy. „Efektivní vedení školy je zejména v osobnosti ředitele a v jeho vztahu ke spolupracovníkům a žákům/studentům“ (Světlík, 2009, s. 271). Manažerskou funkci vedení lidí vykonávají ve škole i jiní vedoucí pracovníci, kteří jsou podřízeni řediteli a řídí se jeho pokyny. V mateřských školách jsou to např. zástupce ředitele, vedoucí učitelky na odloučených pracovištích, vedoucí školní jídelny. Ředitel mateřské školy by měl neustále sjednocovat úsilí a činnosti všech pedagogických pracovníků i ostatních zaměstnanců k dosahování co nejlepších výsledků.

Vedoucí pracovník musí prokázat schopnost pracovat s lidmi tak, aby dosáhl podpory svých podřízených kolegů při plnění záměrů, myšlenek a cílů. Mezi nejdůležitější dovednosti patří schopnost efektivní komunikace. K tomu, aby probíhala ve škole efektivní komunikace, musí být zavedený fungující vnitřní komunikační systém. Jedná se o plynulé, rychlé a pravdivé předávání informací skupině zaměstnanců nebo jednotlivcům. „Obecně platí (ale mnozí ředitelé škol s tím nesouhlasí), že pracovníkům mají být sdělovány všechny informace, které mají vliv na chod školy. Nedostatek informací je totiž zákonitě zdrojem fám a špatného klima na pracovišti. Zdrojem neklidu ovšem může být i nekvalifikovaný výklad a chybné pochopení poskytnutých informací“ (Prášilová, 2009, s. 141).

Výměna informací probíhá rozdílně na malých a velkých školách. Na malých školách jsou denně pracovníci v úzkém osobním kontaktu a tak dochází k rychlému předávání informací. Pokud je škola velká nebo se skládá z více pracovišť od sebe vzdálených, má vybudovaný informační systém, kterým se šíří oficiální informace po vertikální ose oběma směry. Tento systém většinou kopíruje organizační strukturu školy. Jsou k tomu využívány různé prostředky, např. porady vedení, informační nástěnky, operativní schůzky, zasílání oběžníků, vkládání vzkazů do schránek, zasílání e-mailů atd. Škola by měla také v dostatečné míře šířit informace do svého okolí, a to např. vydáváním školního časopisu, prezentací školy na webových stránkách, v místním tisku, na schůzkách s rodiči, aj.

Manažerská funkce vedení lidí zahrnuje i motivaci pracovníků. Vedoucí pracovníci musí najít takové způsoby motivace, kterými by přiměli své podřízené vykonávat činnosti naplňující poslání a cíle školy aktivně, samostatně a efektivně. Na efektivní motivaci musí navazovat i efektivní zpětná vazba, a to jak z pohledu vedoucích pracovníků, tak i ostatních zaměstnanců. Je vhodné zdůraznit zejména pozitivní výsledky a seznámit s nimi zaměstnance. Nejčastějšími stimulačními prostředky, které může používat ve škole vedoucí pracovník, jsou osobní ohodnocení nebo odměna za vykonanou práci.

3.5 Kontrola

Poslední manažerskou funkcí je kontrola, která slouží k zjištění odchylky. Odchylka v řízeném procesu může vzniknout mezi plánem a jeho realizací. Kontrola „nespočívá jen v prostém prověřování a následných opatřeních (i represivních), ale je prověrkou správného provádění ostatních manažerských funkcí a lze ji tedy považovat za jakousi supervizi ostatních prováděných kontrol“ (Prášilová, 2009, s. 156-157). Aby byla kontrola efektivní, musí mít předem stanovený cíl, postup a záměr. Během kontroly musí být dodržována legalita a etické postupy, kvalifikovanost osob, které kontrolu provádějí, a postupy, kterými je prováděna. Po ukončení kontroly musí proběhnout včasné projednání výsledků kontroly a přijetí závěrů tak, aby byl zvýrazněn princip zpětné vazby. Pro vedení školy je důležité, aby kontrola vedla k získání informací upozorňujících na potřeby změny.

Na školách probíhají různé druhy kontrol:

- kontroly podle obsahové náplně - kontrola povinné dokumentace školy, kontrola naplňování učebních plánů a osnov,
- kontroly podle úrovně řízení - zpráva o hospodaření školy, kontrola zápisů v třídních knihách, kontrola vedení dokumentace na odloučeném pracovišti,
- kontroly podle charakteru provádění - kontroly pravidelné (např. kontrola dodržování bezpečnostních pravidel při práci s dětmi, kontrola

dokumentace ve třídách, kontrola docházky dětí atd.) a nepravidelné (např. kontrola úklidu, kontrola dodržování délky pobytu dětí venku aj.),

- kontroly interní (k interní kontrole bývají někdy přizváni jako poradci odborníci na danou problematiku, např. kontrola hasicích přístrojů, revize elektrického zařízení, atd.). Externí kontrolu provádí např. Česká školní inspekce, zřizovatel a další kontrolní orgány,
- kontroly preventivní (kontroly dodržování hygieny práce, preventivní lékařské prohlídky pracovníků škol, kontroly dodržování pravidel bezpečnosti a ochrany zdraví pracujících, revizní kontroly),
- kontroly průběžné (hospitace, kontrola spotřeby materiálu, čerpání rozpočtu aj.),
- kontroly následné se zabývají kontrolou plnění závěrů z minulé kontroly.

Ředitel školy přesně určí, kteří zaměstnanci mohou provádět kontrolní činnost, v jakém rozsahu, v jaké frekvenci a co má být výstupem kontroly. O výsledcích provedených kontrol a jejich závěrech informují ředitele školy.

4 Řízení mateřské školy v praxi

První část této kapitoly stanovuje cíl výzkumného šetření. V dalších částech je pak popisována metodologie výzkumného šetření a charakteristika respondentů.

4.1 Cíl empirické části

Cílem empirické části bylo zjistit zkušenosti ředitelů mateřských škol z řízení právního subjektu tvořeného větším počtem mateřských škol a srovnat, jak danou problematiku řeší, jak svou práci organizují, jak zvládají řízení odloučených pracovišť, na kterých nemohou být stále přítomní.

4.2 Metodologie šetření

Pro tento výzkumný problém jsem si vybrala kvalitativní metodu, a to rozhovor. Při osobním dotazování jde o interakci mezi tazatelem a dotazovaným. Tazatel se snaží získat od dotazovaného informace, které pomohou odhalit jeho zkušenosti. K rozhovoru jsem zvolila otázky uzavřené a polootevřené. Uzavřené otázky předkládají dotazovanému varianty odpovědí předem a je pouze na něm, jakou odpověď zvolí. Polootevřené otázky představují spojení otevřených a uzavřených otázek. Polootevřené otázky nabízejí předem dané odpovědi, a pokud si z nich respondent nevybere, má možnost doplnit svou individuální alternativu.

Při tvorbě otázek jsem si nejdříve vytýčila 19 tematických oblastí, u kterých mě zajímá, jaké podmínky k práci mají ředitelé mateřských škol, a jak řeší danou problematiku. Do každé oblasti jsem zařadila 2 až 8 otázek, které danou oblast upřesňují. Mou snahou bylo tvořit otázky jednoduché, s jasným a srozumitelným obsahem, na které budou moci dotazované ředitelé odpovědět rychle a bez hledání podkladů.

4.3 Charakteristika respondentů

Mým záměrem bylo provést šetření s řediteli mateřských škol, které jsou tvořeny větším počtem odloučených pracovišť, jejichž zřizovatelem jsou obce, a to na území okresu Ostrava - město. Na příslušném magistrátu jsem zjistila, že v okrese Ostrava - město je v současné době 9 mateřských škol, které se skládají z více odloučených pracovišť. Další jsou samostatné nebo sloučené ze dvou mateřských škol nebo jsou sloučeny se základní školou (viz tabulka). Z toho důvodu jsem také volila k výzkumu rozhovor a ne dotazník, protože ředitelů s větším počtem odloučených pracovišť je málo a k dotazníkové metodě je potřeba velké množství respondentů.

Rozhovor jsem provedla s jedním ředitelem, který má mateřskou školu s třemi pracovišti, se třemi řediteli, kteří mají čtyři pracoviště. Pátou mateřskou školou je moje škola a skládá se ze tří pracovišť.

Tabulka 2 - Přehled sloučení mateřských škol

	Počet mateřských škol
Mateřské školy sloučené se základní školou	26
Mateřské školy, jako samostatné právní subjekty	27
Mateřské školy tvořené dvěma pracovišti	16
Mateřské školy tvořené třemi pracovišti	4
Mateřské školy tvořené čtyřmi pracovišti	5

Zdroj: informace MMO

4.4 Vyhodnocení rozhovorů

V této kapitole podrobně srovnávám odpovědi respondentů a vyhodnocuji, jak oslovení ředitelé mateřských škol řeší dané situace týkající se vedení svěřené organizace. Pro grafické znázornění a lepší přehlednost jsem použila dva typy grafů - sloupcový a koláčový. Některé vyhodnocení odpovědí jsem doplnila tabulkami.

Oblast č. 1: Právní subjekt - mateřská škola

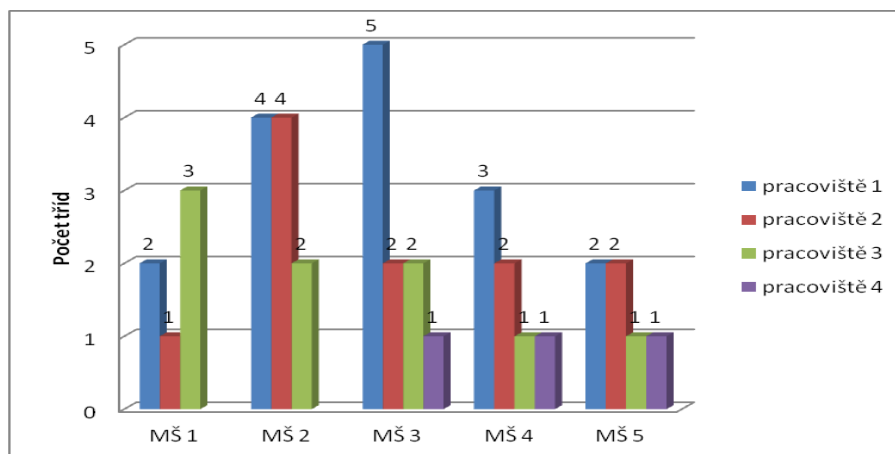
Kladené otázky:

1. Z kolika odloučených pracovišť se skládá Vaše mateřská škola?
2. Z kolika tříd se skládají jednotlivá pracoviště?
3. V jaké vzdálenosti jsou odloučená pracoviště od kmenové mateřské školy?
4. Jakou dopravu využíváte k přepravě na odloučená pracoviště?
5. Proplácíte si jízdné za tyto pracovní cesty?
6. Kolikrát za měsíc v průměru navštěvujete odloučená pracoviště?
7. Jaký je nejčastější důvod návštěvy?

Oslovení ředitelé mateřských škol řídí právní subjekty, které se skládají ze tří a čtyř pracovišť. Každé pracoviště má od jedné do pěti tříd.

Níže uvedený graf znázorňuje počty pracovišť mateřských škol a počty tříd v nich.

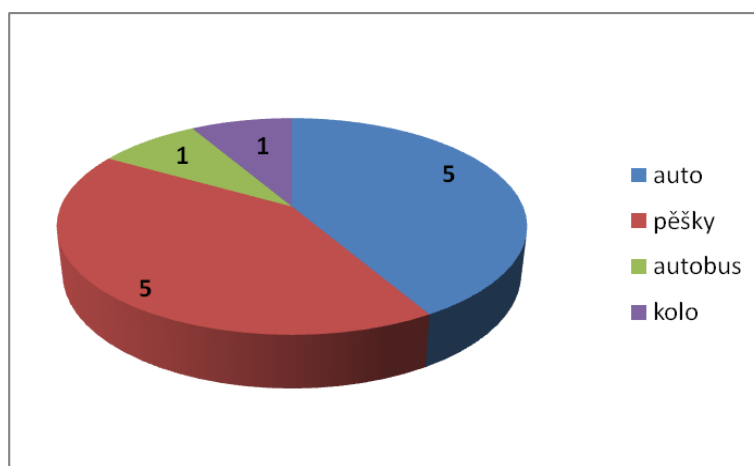
Graf 1 - Počet tříd na jednotlivých pracovištích mateřských škol



Vzdálenost jednotlivých pracovišť od kmenové mateřské školy se pohybuje od 1 km až do 15 km. K přepravě na vzdálenější odloučená pracoviště používají ředitelé mateřských škol většinou vlastní auto, méně často autobus a ve výjimečných případech používá jeden ředitel kolo. Na odloučená pracoviště, která jsou v blízkosti kmenové mateřské školy, docházejí pěšky.

Graf znázorňuje poměr mezi jednotlivými typy přepravy ředitelů mateřských škol mezi pracovišti.

Graf 2 - Způsob přepravy ředitele mezi pracovišti



Všichni ředitelé mateřských škol uvedli, že cestovní náhrady za tyto cesty si neproplácejí, a jako důvod uvádějí administrativní zátěž. Povinnost, kterou ukládá zákon, obcházejí. Výdaje na cestovní náhrady považují za „daň“ vedoucího pracovníka.

Na otázku kolikrát navštěvují ředitelé odloučená pracoviště, odpověděli různě. Počet návštěv se odvíjí od počtu odloučených pracovišť od 1x měsíčně až po 4x měsíčně. Důvodem návštěv jsou nejčastěji kontroly, vyřizování administrativních záležitostí, řešení problémů, hospitace.

Pro ředitelé právních subjektů, které tvoří více mateřských škol, je práce o to náročnější, že mají pracoviště roztržštěné na několika místech, v různé vzdálenosti a zodpovídají za jejich chod, i když nejsou na všech pracovištích přítomní. Ředitelé navštěvují odloučená pracoviště dle potřeby a hlavně dle časového

potenciálu. Z vlastní zkušenosti mohu uvést, že bych ráda navštívila každé pracoviště 4x měsíčně, ale přímá práce s dětmi a zátěž administrativní práce mi to ne vždy dovolí.

Oblast č. 2: Slučování mateřských škol

Kladené otázky:

1. Dochází ve Vaší mateřské škole ke slučování jednotlivých pracovišť?
2. Ve kterých případech?
3. Jakou formou jsou o tom informováni rodiče?
4. Jak dlouhou dobu předem?

Ředitelé mateřských škol musí dbát na efektivní čerpání jak finančních prostředků na platy ze státního rozpočtu, tak i finančních prostředků na provoz, které získávají od zřizovatele. Taktéž musí dbát o to, aby si zaměstnanci měli možnost vyčerpat řádnou dovolenou. Tyto aspekty musí mít ředitelé na paměti, když plánují provoz jednotlivých pracovišť v době hlavních a všech vedlejších prázdnin. V tuto dobu stavy docházejících dětí do mateřské školy klesají a nabízí se možnost úspory pracovní síly a také úspory provozních nákladů.

Tyto situace řeší dotazovaní ředitelé následovně. Všechny mateřské školy slučují provoz na některém z pracovišť v době hlavních prázdnin. Pouze dvě mateřské školy slučují provoz i v době jarních, velikonočních a podzimních prázdnin a jedna mateřská škola i v době vánočních prázdnin. Ostatní ředitelé řeší vánoční prázdniny přerušением provozu.

Tabulka znázorňuje, které mateřské školy slučují provoz a o kterých prázdninách.

Tabulka 3 - Slučování provozu mateřských škol v období prázdnin

	MŠ 1	MŠ 2	MŠ 3	MŠ 4	MŠ 5
Letní prázdniny	*	*	*	*	*
Jarní prázdniny	*				*
Vánoční prázdniny	provoz přerušen	provoz přerušen	provoz přerušen	provoz přerušen	*
Velikonoční prázdniny	*				*
Podzimní prázdniny	*				*

*sloučení provozu

Při slučování provozu mají možnost otevřenou mateřskou školu navštěvovat děti ze všech odloučených pracovišť.

O skutečnosti, že bude provoz mateřských škol sloučen, musí ředitel informovat zákonné zástupce - rodiče docházejících dětí. Způsob informování uvedli všichni respondenti stejný, a to vyvěšením informace na informační nástěnku v mateřské škole, zveřejněním informace na internetových stránkách školy a osobním kontaktem s rodiči. Liší se ale předstihem, s jakým jsou rodiče o této skutečnosti informováni. V jedné mateřské škole informují rodiče již v září vydáním tzv. „Organizace provozu školy“, ve které je přesně uvedeno, jak budou pracoviště slučovány, a to během všech prázdnin. Dva ředitelé škol uvedli, že rodiče informují 3 měsíce předem a dva ředitelé uvedli 2 měsíce předem.

Ke slučování jednotlivých pracovišť dochází ve všech mateřských školách. O této situaci jsou rodiče informováni několika způsoby. Jelikož vyhláška o předškolním vzdělávání stanoví, že rodiče musí být informováni nejpozději 2 měsíce předem, postupují všichni ředitelé v souladu s touto vyhláškou. Zastávám názor, že pro rodiče je nejvhodnější, když informaci o sloučení provozu dostanou již na začátku školního roku, a to z důvodu, aby mohli lépe plánovat volný čas strávený s dětmi.

Oblast č. 3 : Úplata za předškolní vzdělávání

Kladené otázky:

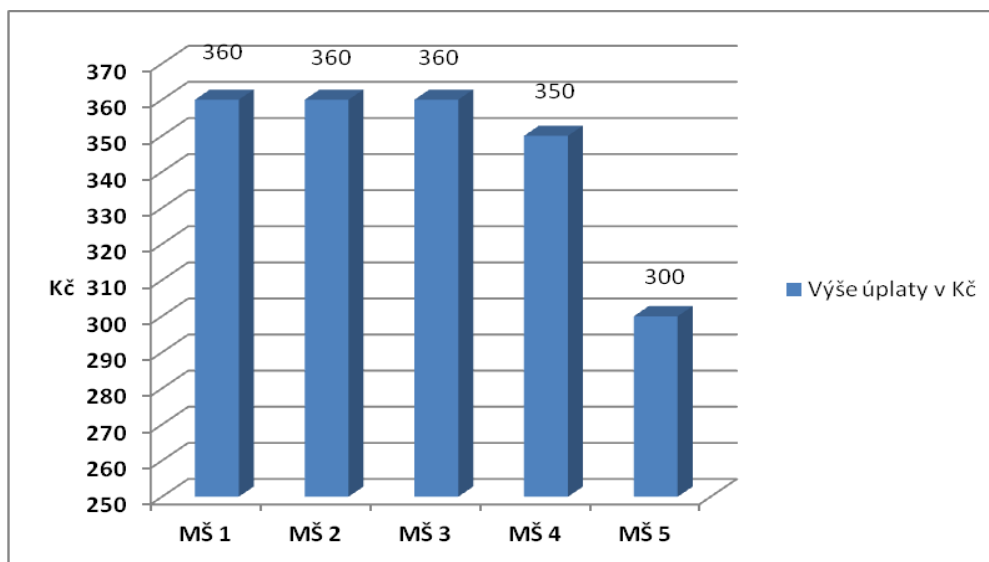
1. Jakou výši úplaty za vzdělávání máte stanovenou ve Vaší mateřské škole?
2. Jakou mají rodiče možnost platby „školného“?
3. Úplatu za vzdělávání vybíráte v daném měsíci nebo předem?

V kompetenci ředitele mateřské školy je stanovení výše úplaty za předškolní vzdělávání, viz vyhláška o předškolním vzdělávání. Výši úplaty stanoví ředitel vnitřním předpisem, se kterým seznámí zákonné zástupce dítěte.

Dotazovaní ředitelé uvedli výši úplaty za vzdělávání, a to od 300,- Kč do 360,- Kč. Zákonní zástupci dítěte jsou povinni tuto platbu hradit. Čtyři ředitelé mateřských škol uvedli četnost plateb jednou měsíčně. V jedné mateřské škole umožňují rodičům volbu ze dvou možností, a to ročně nebo měsíčně.

Graf znázorňuje výši úplaty za předškolní vzdělávání v jednotlivých mateřských školách.

Graf 3 - Výše úplaty na jednotlivých mateřských školách



Taktéž způsob platby se na jednotlivých mateřských školách liší. Dva respondenti uvedli, že zákonní zástupci dítěte mohou provádět platbu převodem na účet nebo platbou v hotovosti do určitého termínu. Ve dvou mateřských

školách vybírají platby pouze hotově v určitém termínu a v jedné mateřské škole platí zákonní zástupci dítěte úplatu za vzdělávání pouze převodem na účet.

Tabulka znázorňuje četnost plateb za předškolní vzdělávání na jednotlivých mateřských školách a způsob, jakým lze platbu provádět.

Tabulka 4 - Způsoby platby "školného"

	MŠ 1	MŠ 2	MŠ 3	MŠ 4	MŠ 5
měsíčně	*	*	*	*	*
ročně					*
převodem na účet	*	*	*		
hotově		*	*	*	*

*platba

Ředitelé mateřských škol mají také možnost volby, zda bude úplata za vzdělávání hrazena předem nebo v daném měsíci. Obě tyto možnosti jsou přípustné. Ve dvou mateřských školách hradí úplatu předem a ve třech mateřských školách v daném měsíci.

Vybírání úplaty za vzdělávání probíhá na všech mateřských školách tak, jak to stanoví zákon. Výši úplaty stanovuje ředitel. Způsob úhrady je různý, jak to dané mateřské škole nejlépe vyhovuje. Nelze určit, která z uvedených možností je nejvhodnější. Dle mého názoru je v současné době nejvhodnější způsob pouze převodem, aby pracovník, který má výběr a kontrolu vybraného školného na starosti, nepřicházel vůbec do styku s peněžní hotovostí.

Oblast č. 4: Zápis dětí k předškolnímu vzdělávání

Kladené otázky:

1. Zápis dětí k předškolnímu vzdělávání probíhá na každém pracovišti samostatně nebo v jedné mateřské škole pro všechna pracoviště?
2. Kdo ve Vaší mateřské škole zpracovává rozhodnutí o přijetí a nepřijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání?
3. Kdo ve Vaší mateřské škole zakládá spisy dětí?

Ředitelé mateřských škol rozhodují o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání. Ve spolupráci se zřizovatelem vyhláší termín zápisu a pak ho realizují. Čtyři ředitelé z pěti uvedli, že zápis probíhá na každém odloučeném pracovišti samostatně. Výjimkou je pouze jedna mateřská škola, kde probíhá zápis na jedné kmenové mateřské škole pro všechna pracoviště. Následovně pak ředitel školy rozhoduje v souladu s kritérii o umístění dětí na jednotlivé mateřské školy. Důvod takového postupu vyplývá ze situace a místních podmínek. Dvě mateřské školy jsou v centru města a třetí je umístěna asi ve 3 km vzdálené městské části, kam se dovážejí děti autobusem. Dovážení a odvážení dětí zajišťuje školka, rodiče musí pouze přivést dítě na autobusovou zastávku v daném časovém termínu. Rodič má také povinnost vyzvednout dítě na autobusové zastávce odpoledne po skončení výuky v daném časovém termínu. Tato omezení někteří rodiče berou jako zátěž a děti do mateřské školy v městské části nechtějí přihlašovat. Aby bylo rozdělení dětí stejnoměrné, spravedlivé a vycházelo co nejvíce vstříc možnostem a požadavkům rodičů, volí mateřská škola tento postup.

Po uskutečněném zápise musí ředitel mateřské školy oznámit rodičům, zda bylo dítě k předškolnímu vzdělávání přijato nebo ne. Novela školského zákona s účinností od 1. 1. 2012 uvádí, že seznam přijatých dětí se musí vyvěsit na přístupné místo v mateřské škole a rozhodnutí o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání se již nevydává, jak bylo zvykem dříve. Rozhodnutí o nepřijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání se musí vydat a jeho vydání se řídí správním řádem. Čtyři dotazovaní respondenti uvedli, že rozhodnutí o nepřijetí dítěte zpracovávají sami ředitelé a jeden respondent uvedl, že rozhodnutí zpracovává ve spolupráci s vedoucími učitelkami na odloučených pracovištích.

Poté, co zákonný zástupce dítěte podá v mateřské škole žádost o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání a doloží i ostatní požadované dokumenty, zakládá se dítěti v mateřské škole tzv. spis dítěte, do kterého jsou všechny dokumenty vloženy.

Níže uvedená tabulka znázorňuje, kdo v mateřské škole provádí administrativní práci spojenou se zápisem dětí k předškolnímu vzdělávání.

Tabulka 5 - Zpracování rozhodnutí a zakládání spisů

	Zpracování rozhodnutí o přijetí a nepřijetí dítěte			Zakládání spisu dítěte		
	ředitel	zástupce ředitele	vedoucí učitelka	ředitel	zástupce ředitele	vedoucí učitelka
MŠ 1	*			*		
MŠ 2	*		*	*		*
MŠ 3	*			*		
MŠ 4	*					*
MŠ 5	*				*	

*zpracovatel

Standardně probíhá zápis k předškolnímu vzdělávání na každém odloučeném pracovišti mateřské školy, a to v jednom stanoveném termínu. Výjimkou může být i jiný způsob, pokud si to vyžadují místní podmínky. Žádná právní norma neurčuje, jak má zápis probíhat. Administrativní práci, která je s přijímáním dětí k předškolnímu vzdělávání spojená, provádí ve většině případů ředitel sám. Část úkolů deleguje jen ve výjimečných případech.

Oblast č. 5: Ředitel mateřské školy

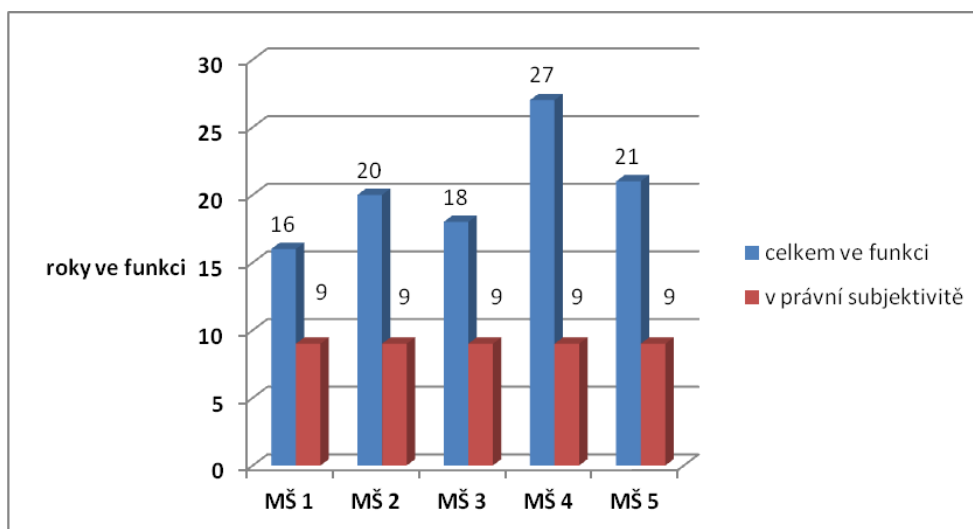
Kladené otázky:

1. Kolik roků jste ve funkci ředitele právního subjektu?
2. Kolik roků celkem vykonáváte funkci ředitele?
3. Absolvovala jste studium pro ředitele mateřských škol (funkční studium)?
4. Jaké máte dosažené vzdělání?
5. Zřizovatel Vám stanovuje plat, jste spokojena s výší jednotlivých složek platu?
6. Do které platové třídy Vás zařadil zřizovatel?

Na první otázku o délce práce ve funkci ředitele právního subjektu odpověděli všichni dotazovaní shodně, a to 9 roků. To znamená, že jsou ve funkci od roku 2003, kdy se právní subjekty zřizovaly. Jejich praxe je ale delší, všichni vykonávali funkci ředitele mateřské školy již dříve, před zřízením právních subjektů. Délka praxe se pohybuje od 16 do 27 let. To znamená, že všichni mají dostatek zkušeností a splňují předpoklad svou práci vykonávat kvalitně.

Graf znázorňuje délku praxe jednotlivých ředitelů mateřských škol celkem a v právní subjektivě.

Graf 4 - Funkční období ředitelů mateřské školy



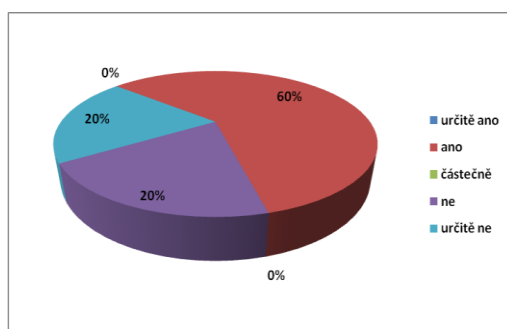
Funkční studium absolvovali čtyři ředitelé z pěti. Jeden ředitel uvedl, že v době vzniku požadavku na doplnění vzdělání ředitelů byl ve funkci déle než 10 roků a tím povinnost absolvovat funkční studium odpadá. Tři respondenti i přesto, že už byli ve funkci déle než 10 roků, funkční studium absolvovali.

Dosažené vzdělání tázaných ředitelů je různé. Tři mají střední pedagogickou školu, jeden bakalářské vzdělání a jeden magisterské vzdělání. Dle dosaženého vzdělání jsou ředitelé zařazováni zřizovatelem do platové třídy. Středoškolsky vzdělání do 10 platové třídy a vysokoškolsky vzdělání do 11 platové třídy. Výjimkou je jeden ředitel, který je přes své vysokoškolské vzdělání zřizovatelem zařazen do 10 platové třídy.

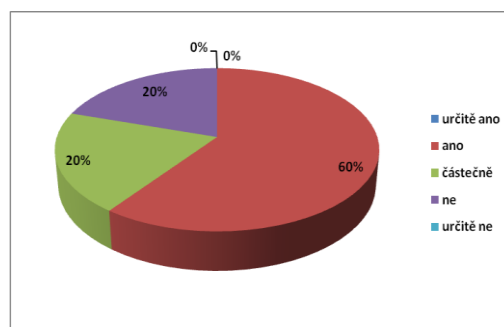
Zřizovatel stanovuje ředitelům i výši příplatku za vedení, osobní příplatek a odměny. S těmito složkami platu jsou respondenti spokojeni odlišně.

Tři níže uvedené grafy znázorňují spokojenost ředitelů mateřských škol se stanovením příplatků za vedení, osobního příplatku a výši odměn. Hodnocení proběhlo na hodnotící škále určitě ano, ano, částečně, ne, určitě ne.

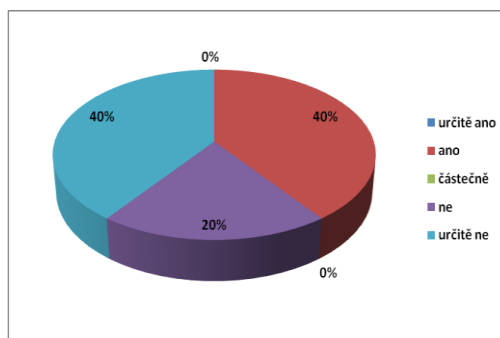
Graf 5 - Spokojenost s výší příplatku za vedení



Graf 6 - Spokojenost s výší osobního příplatku



Graf 7 - Spokojenost s výší odměn



Všichni ředitelé škol, pracují ve funkci dlouhodobě. Předpokládá se, že mají dostatek zkušeností. K zamyšlení by měly vést grafy, které ukazují spokojenost ředitelů se stanovením jednotlivých složek platů. Ředitele do platového stupně a třídy zařazuje zřizovatel, zároveň určuje i výši příplatku za vedení, osobní příplatek a odměny a ne vždy přistupuje k tomuto problému dle představ a přání ředitelů. Nejméně jsou ředitelé spokojeni s výší odměn a následuje výše příplatku za vedení. Nejspokojenější jsou s osobními příplatky.

Oblast č. 6: Pracovní doba ředitele mateřské školy

Kladené otázky:

1. Kolik času činí Váš úvazek přímé práce s dětmi?
2. Máte ji rozvrženou na každý den v týdnu nebo jinak?
3. Kolik hodin denně věnujete řídicí práci?

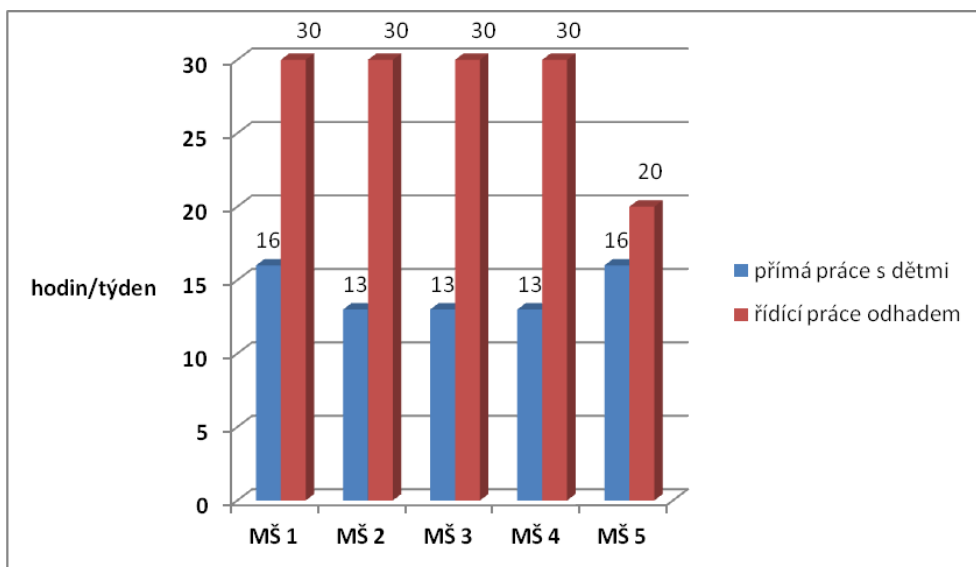
Ředitelé mateřských škol mají snížený úvazek přímé práce s dětmi, který stanoví zákon dle počtu tříd v mateřské škole. Bohužel už není zohledněna skutečnost, v kolika budovách odloučených pracovišť jsou třídy umístěny. Dva tázaní ředitelé mají přímou práci s dětmi stanovenou na 16 hodin týdně, což jsou 3 hodiny 12 minut denně. Tři ředitelé na 13 hodin týdně, což je nejnižší možný úvazek, který musí ředitel odpracovat, a činí 2 hodiny 36 minut denně.

Práci u dětí mohou mít ředitelé nerovnoměrně rozvrženou, což znamená, že nepracují s dětmi každý den stejnou dobu. Dva respondenti uvedli, že mají pracovní dobu rozvrženou tak, aby jeden den v týdnu vykonávali pouze administrativní práci, a dobu, která je stanovená na přímou práci s dětmi mají rozvrženou pouze do čtyř dnů. Taková organizace klade větší nároky na ostatní pedagogické zaměstnance, protože svou pracovní dobu tak nemají rozvrženou stejně na každý den. Tři respondenti uvedli, že pracují s dětmi každý den.

Na otázku, kolik hodin denně věnují ředitelé řídicí práci, odpověděli čtyři respondenti, že 6 hodin denně, a jeden uvedl, že 4 hodiny denně. Ředitelé si musí plnit všechny povinnosti vyplývající z jejich funkce. Pokud to vyžaduje řídicí práce, denní norma se zvyšuje.

Graf znázorňuje, kolik hodin věnuje ředitel mateřské školy přímé práci s dětmi, a odhadem kolik hodin věnuje řídicí práci.

Graf 8 - Přímá práce ředitele mateřské školy s dětmi vs. řídicí práce



Rozsah přímé práce s dětmi má ředitel danou zákonem a nemůže ji snižovat, ani zvyšovat. Čas věnovaný řídicí práci si určuje sám. Ředitelé jako vedoucí pracovníci si nemohou proplácet přesčasové hodiny. Proto záleží na nich samotných, jak si umí zorganizovat práci a jak umí část práce delegovat, aby nemuseli svůj čas věnovaný řídicí práci navyšovat.

Oblast č. 7: Finanční prostředky ze státního rozpočtu

Kladené otázky:

1. Dělíte finanční prostředky na platy na jednotlivá pracoviště?
2. Kdo navrhuje výši nenárokových složek platů zaměstnanců?
3. Kdo zpracovává platové výměry zaměstnanců?
4. Kdo píše odůvodnění osobních příplatků a odměn?

Krajské úřady přidělují mateřským školám finanční prostředky normativně dle počtu dětí uvedených ve školní matrice. Finanční prostředky se napočítávají na jednotlivá pracoviště, ale ředitel dostane finance v jedné částce rozdělené pouze na pedagogické a nepedagogické pracovníky. Na otázku, zda rozdělují finanční

prostředky dle normativu na jednotlivé pracoviště nebo je přelévají dle potřeby, odpověděli shodně všichni ředitelé, že rozpočet na platy posuzují společně za celou organizací a nedělí finance dle normativu na jednotlivé pracoviště.

Složky platu zaměstnance tvoří tarifní plat a nenároková složka platu, to je osobní příplatek, který se vyplácí v případě, že zaměstnanec vykonává větší množství práce, než je mu stanoveno v pracovní náplni. Na dotaz, kdo navrhuje výši osobního příplatku, odpověděli ředitelé následovně (viz tabulka č. 6).

Pokud se změní některá složka platu, musí být zaměstnanci vydán nový platový výměr. Na dotaz, kdo v mateřské škole tyto platové výměry zpracovává, uvedli ředitelé: ve třech případech je zpracovávají sami, v jednom případě účetní a v jednom případě hospodářka. Součástí platového výměru musí být zdůvodnění, z jakého důvodu se osobní příplatek přiznává, mění nebo odebírání. Taktéž v případě přidělení odměny zaměstnanci se musí vydat zdůvodnění. Kdo na mateřských školách píše tato odůvodnění, uvedli respondenti, že ve dvou případech je zpracovávají ředitelé sami, v jednom případě zástupce ředitele. Další ředitel uvedl, že se o tuto práci dělí s vedoucími učitelkami a vedoucí školní jídelny a poslednímu řediteli pomáhá zástupce ředitele a vedoucí učitelky na odloučených pracovištích.

Tabulka znázorňuje, jak delegují ředitelé mateřských škol práci na ostatní pracovníky v oblasti mzdové.

Tabulka 6 - Rozdělení odpovědností

	Návrh nenárokových složek platu			Zpracování platových výměrů			Odůvodnění osobních příplatků a odměn		
	ředitel	vedoucí učitelka	jiný	ředitel	vedoucí učitelka	jiný	ředitel	vedoucí učitelka	jiný
MŠ 1	*					*	*		
MŠ 2	*	*		*			*	*	
MŠ 3			*			*			*
MŠ 4		*		*			*		
MŠ 5	*	*	*	*			*	*	*

*zpracovatel

Finanční prostředky na platy mají všichni dotazovaní ředitelé sloučeny a nedělí je na jednotlivá pracoviště. Docházelo by tak ke znevýhodnění toho pracoviště, na kterém pracuje ředitel školy. S platy a s nenárokovými složkami platů souvisí i značná administrativní práce. Výše uvedená tabulka č. 6 mimo jiné ukazuje, do jaké míry ředitelé mateřských škol práci delegují na jiné vedoucí pracovníky.

Oblast č. 8: Finanční prostředky od zřizovatele na provoz

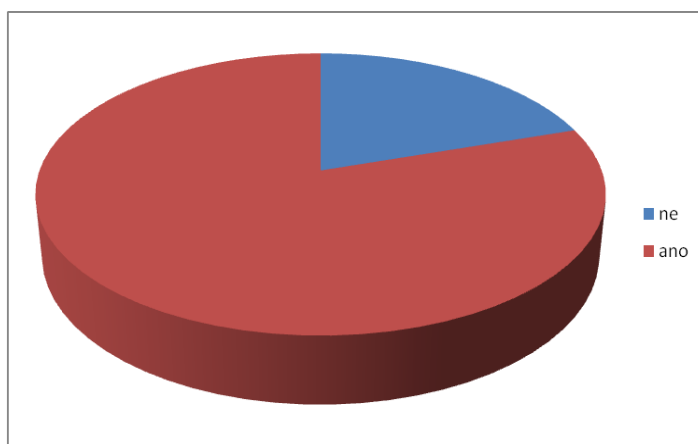
Kladené otázky:

1. Sledujete odděleně výdaje na provoz jednotlivých pracovišť?
2. Jaká je spolupráce se zřizovatelem při provádění investičních oprav?

Finanční prostředky na provoz mateřské školy přiděluje zřizovatel. Ředitel s těmito finančními prostředky hospodaří a zajišťuje provozní výdaje a opravy na všech pracovištích. Dotazovaní ředitelé uvedli, že provozní výdaje jednotlivých pracovišť vedou v účetnictví odděleně a sledují tak výši vyčerpaných finančních prostředků na provoz na jednotlivé budovy. Pouze jedna mateřská škola neúčtuje provozní výdaje odděleně, ale v celku.

Graf znázorňuje poměr mezi řediteli, kteří sledují čerpání finančních prostředků na provoz jednotlivých pracovišť odděleně, a těmi, kteří sledují jeden společný rozpočet.

Graf 9 - Sledování čerpání finančních prostředků na provoz



Při provádění investičních oprav na budovách mateřských škol uvedli čtyři respondenti, že spolupracují se zřizovatelem, který je nápomocný při provádění oprav. Jeden uvedl, že zřizovatel poskytne investiční prostředky a dál se o všechny záležitosti stará sám. Ředitel musí jako statutární zástupce organizace rozhodnout o provedení opravy a vypsát výběrové řízení na velké a investiční opravy. Následovně musí provádět výběr dodavatelů, dohled nad průběhem oprav, účastnit se kontrolních dnů a hotové opravy přebírat. Tato oblast práce ředitele je velmi obtížná, ač nemají vzdělání ve stavebnictví, přesto musí rozhodovat.

Oblast č. 9: Doplnková činnost

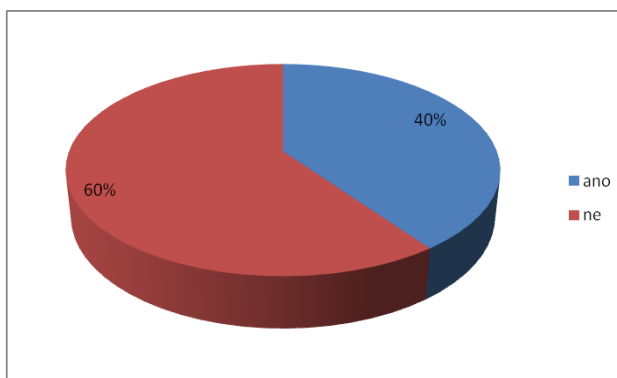
Kladené otázky:

1. Provozuje Vaše mateřská škola doplňkovou činnost?
2. V jakém rozsahu?

Zákon umožňuje ředitelům mateřských škol provozovat doplňkovou činnost a zisk z této činnosti využívat výhradně ve prospěch organizace. Z pěti dotazovaných respondentů uvedli pouze dva, že doplňkovou činnost provozují. První ředitel mateřské školy uvedl, že provozují vaření pro cizí strávníky a pronajímají prostory. Roční zisk z této činnosti činí asi 150 000,- Kč. Druhý ředitel pronajímá místnosti. Roční zisk činí 4 500,- Kč.

Graf procentuálně ukazuje, v kolika mateřských školách provozují doplňkovou činnost.

Graf 10 - Provozování doplňkové činnosti



Provozování doplňkové činnosti je pro mateřskou školu určitým finančním ziskem, který se použije ve prospěch organizace. Je s tím ale spojena i určitá míra povinností. Při vaření pro cizí strážníky musí mateřská škola splňovat hygienické předpisy pro výdej obědů cizím strážníkům. Při pronajímání místností musí škola zajišťovat úklid místností po pronájmu a vše organizačně zajistit. Je pouze na zvážení ředitele školy, zda provozování doplňkové činnosti bude pro mateřskou školu přínosem.

Oblast č. 10: Účetní jednotka v mateřské škole

Kladené otázky:

1. Využíváte účetní jednotku v mateřské škole nebo dodavatelsky z finančních prostředků ze státního rozpočtu?
2. Využíváte účetní jednotku v mateřské škole nebo dodavatelsky z finančních prostředků na provoz?
3. Zaměstnáváte pracovníka, který vykonává ostatní administrativní práci? A na jaký úvazek?

Ředitel mateřské školy je povinen zřídit v mateřské škole účetní jednotku, která může být zajištěna buď zaměstnancem - účetním v mateřské škole nebo tzv. outsourcingem, což znamená využívání služeb cizí, tj. externí firmy namísto zdrojů vlastních.

První tázaný ředitel uvedl, že na zpracování platů využívá Krajské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, které poskytuje zpracování mezd a účetnictví školám a školským zařízením. Ve věci finančních prostředků na provoz zajišťuje vedení účetnictví účetní v mateřské škole, která je placena z finančních prostředků ze státního rozpočtu.

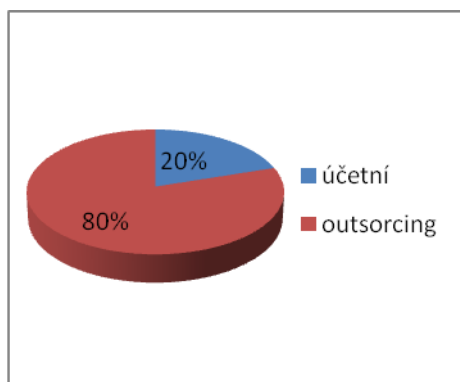
Druhý tázaný ředitel uvedl, že zpracování platů i vedení účetnictví finančních prostředků na provoz zajišťuje účetní v mateřské škole, jejíž plat je hrazený z finančních prostředků zřizovatele.

Třetí a čtvrtý ředitel uvedl, že zpracování platů i vedení účetnictví finančních prostředků na provoz zajišťují dodavatelsky, a to účetní firmou. Tuto službu platí z finančních prostředků od zřizovatele.

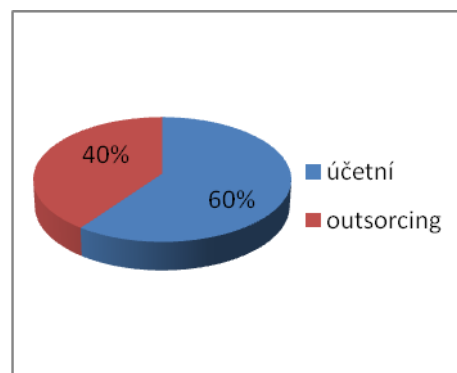
Pátá mateřská škola také využívá ke zpracování platů i vedení účetnictví finančních prostředků na provoz dodavatelsky, a to účetní firmu. Taktéž tuto službu platí z finančních prostředků poskytnutých zřizovatelem.

Dva níže uvedené grafy znázorňují, jak řeší ředitelé mateřských škol zpracování finančních prostředků na platy a finančních prostředků na provoz.

Graf 11 - Zpracování finančních prostředků na platy



Graf 12 - Zpracování finančních prostředků na provoz



Pracovníka, který vykonává administrativní práci, mají dvě ředitelky řešeného sloučenou funkcí účetní a administrativní pracovník. Tři ředitelé mají tohoto pracovníka na různé úvazky dle náplně práce, a to na úvazek 30%, 50% a 100%.

Zajištění účetní jednotky v mateřské škole řeší ředitelé odlišně. Nelze zde jednoznačně stanovit, který způsob je vhodnější. Rozdílný je ale úvazek u administrativního pracovníka. Záleží zde na velikosti mateřské školy a na náplni a množství práce, kterou mu stanoví ředitel.

Oblast č. 11: Školní vzdělávací program

Kladené otázky:

1. Školní vzdělávací program máte pro všechna pracoviště jednotný? Dále zpracovávají učitelky pouze třídní vzdělávací programy?
2. Kteří zaměstnanci se podílejí na jeho zpracování?
3. Na jak dlouhé období ho zpracováváte?

Ke školnímu vzdělávacímu programu, který patří k povinné dokumentaci školy, se respondenti vyjádřili následovně. Na čtyřech mateřských školách se zpracovává jednotný školní vzdělávací program a dále ho učitelky rozpracovávají na jednotlivé třídní vzdělávací programy. Pouze jeden ředitel uvedl, že mají dva školní vzdělávací programy, a to z důvodu, že jedna mateřská škola pracuje v projektu Zdravá mateřská škola, a ta si školní vzdělávací program zpracovává sama.

Na zpracování školního vzdělávacího programu se ve všech mateřských školách podílejí všichni pracovníci. Období, na které je zpracováván, je tříleté.

V této oblasti se ředitelé mateřských škol shodují. Zpracovávají pouze jeden školní vzdělávací program pro celou mateřskou školu, na zpracování se podílejí všichni zaměstnanci a délka platnosti je tři roky.

Oblast č. 12: Hospitační činnost

Kladené otázky:

1. Kteří vedoucí pracovníci provádějí hospitace?
2. Mají pro hospitace jednotný hospitační formulář?

Ředitel mateřské školy je povinen provádět kontrolu, a to i kontrolu úrovně pedagogické práce učitelů, prostředkem takové kontroly jsou hospitace. Ředitel touto činností může pověřit i jiné vedoucí pracovníky. V jednom případě uvedl ředitel, že hospitace provádí sám, ve dvou případech provádí hospitace ředitel a vedoucí učitelky a ve dvou případech ředitel a zástupce ředitele. K provedení

zápisu z hospitační činnosti používají v každé mateřské škole jednotný hospitační formulář.

Tabulka znázorňuje, kteří vedoucí pracovníci provádějí v mateřské škole hospitace.

Tabulka 7 - Vedoucí pracovníci provádějící hospitační činnost

	ředitel	vedoucí učitelka	zástupce ředitele
MŠ 1	*	*	
MŠ 2	*		
MŠ 3	*		*
MŠ 4	*	*	
MŠ 5	*		*

*vykonavatel hospitační činnosti

V oblasti hospitací ředitelé mateřských škol jen v malé míře delegují práci na jiné vedoucí pracovníky.

Oblast č. 13: Evaluační činnost v mateřské škole

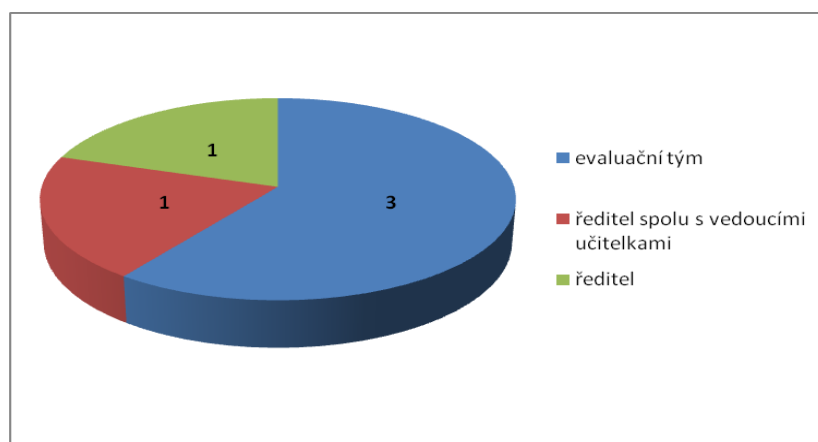
Kladené otázky:

1. Kteří pracovníci se podílejí na evaluaci školy?
2. Jak často provádíte hodnocení školy?

Ředitel mateřské školy je povinen provádět evaluaci školy. Na dotaz, kdo ji provádí, odpověděli respondenti následovně. Ve třech mateřských školách má ředitel pro provádění evaluace sestavený evaluační tým. V jedné provádí evaluaci s vedoucími učitelkami a v posledním případě provádí evaluaci ředitel sám.

Graf znázorňuje, kdo v mateřské škole provádí evaluaci.

Graf 13 - Vykonavatel evaluace v mateřské škole



Na dotaz, jak často vypracovávají ředitelé hodnocení mateřské školy, odpověděli tři ředitelé, že jednou ročně. Dva ředitelé odpověděli, že 2 x ročně, a to z důvodu, že to po nich požaduje zřizovatel.

Při evaluační činnosti v mateřské škole je vhodné zřízení evaluačního týmu. Do práce je zapojeno více pracovníků a tíha této práce nespočívá pouze na řediteli. Hodnocení mateřské školy je dostačující vypracovávat jednou ročně, pokud si zřizovatel vyžádá častější hodnocení, musí mu ředitel vyhovět. Často pak na podkladě hodnotící zprávy přiznává zřizovatel ředitelům odměny.

Oblast č. 14: Jednání pedagogické rady

Kladené otázky:

1. Jak často se schází pedagogická rada k jednání?
2. Jaký je program rady, vždy stejný nebo různý?
3. Které body jsou zařazovány pravidelně?
4. Kdo provádí zápis z jednání pedagogické rady?

Ředitel zřizuje v mateřské škole pedagogickou radu. Během roku se tato pedagogická rada schází a projednává zásadní pedagogické dokumenty, opatření týkající se vzdělávací činnosti školy, organizační záležitosti školy. Tři tazání

ředitelé uvedli, že se jejich pedagogická rada schází k jednání 4x ročně, a dva uvedli, že 3x ročně. Pokud vznikne nějaký problém, který se musí řešit, sejde se rada mimořádně.

Stálými body jednání, uvádějí ředitelé, jsou kontrola usnesení a kontrola plánů akcí.

Z každého jednání pedagogické rady musí být provedený zápis. Ředitelé uvedli, že ve dvou případech provádějí zápis pověřený pracovníci, dva ředitelé provádí zápis sami a v posledním případě ho provádí zástupce ředitele.

Počet jednání pedagogické rady není stanoven žádným právním předpisem. Určuje ho ředitel dle plánu a také dle potřeby. Zápis provádějí ve větším počtu pověřené osoby. Zastávám názor, že tuto činnost by měli ředitelé ve všech případech delegovat za účelem snížení administrativního zatížení.

Oblast č. 15: Vedoucí pracovníci organizace

Kladené otázky:

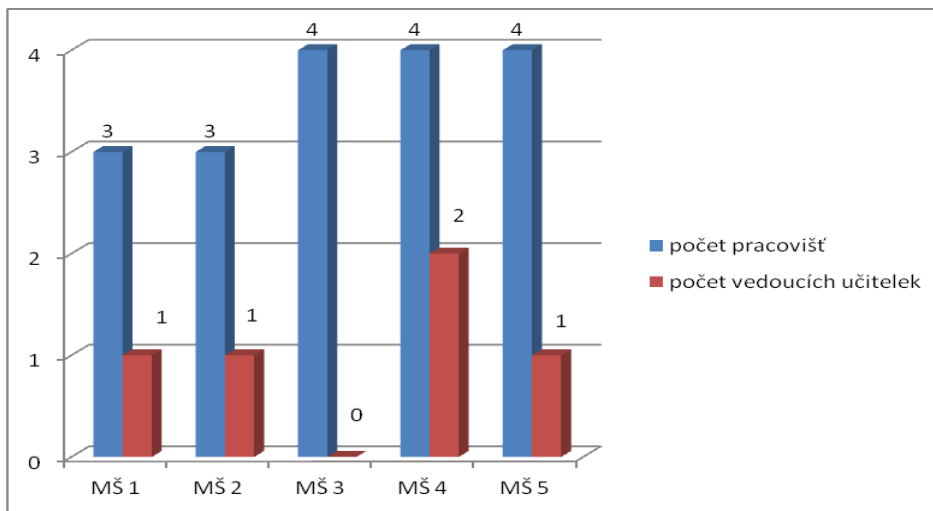
1. Které vedoucí pracovníky má vaše organizace?
2. Jsou jmenováni a pobírají příplatek za vedení?
3. Máte na všech odloučených pracovištích jmenovanou vedoucí učitelku?

Ředitelé mateřských škol jmenují dle vlastního uvážení v mateřských školách vedoucí pracovníky. Všichni ředitelé mají jmenovaného svého zástupce, který pobírá příplatek za vedení. Také je na všech mateřských školách jmenována vedoucí školní jídelny, která taktéž pobírá příplatek za vedení.

Dotazovaní ředitelé mateřských škol mají sloučené různé počty pracovišť. Jeden ředitel uvedl, že nemá jmenovanou ani jednu vedoucí učitelku. Tři dotazovaní ředitelé mají jmenovanou jednu vedoucí učitelku a jeden má jmenované dvě. Počty vedoucích učitelek se odvíjí od počtu pracovišť a od jejich velikosti (z kolika tříd se skládají). Vedoucí učitelky až na výjimky nejsou jmenovány na jednotřídních mateřských školách a také v budovách, kde sídlí ředitel. Vedoucí učitelky pobírají příplatek za vedení stanovený zákonem.

Graf zobrazuje, kolik má mateřská škola pracovišť, a kolik je k nim jmenovaných vedoucích učitelů.

Graf 14 - Počet pracovišť vs. počet vedoucích učitelů



Jmenování počtu vedoucích pracovníků v mateřské škole je v kompetenci ředitele školy. Většinou je na každém zařízení buď vedoucí učitelka, nebo zástupce ředitele. Bez vedoucího pracovníka zůstávají většinou jednotřídní odloučená pracoviště mateřské školy.

Oblast č. 16: Zástupce ředitele školy

Kladené otázky:

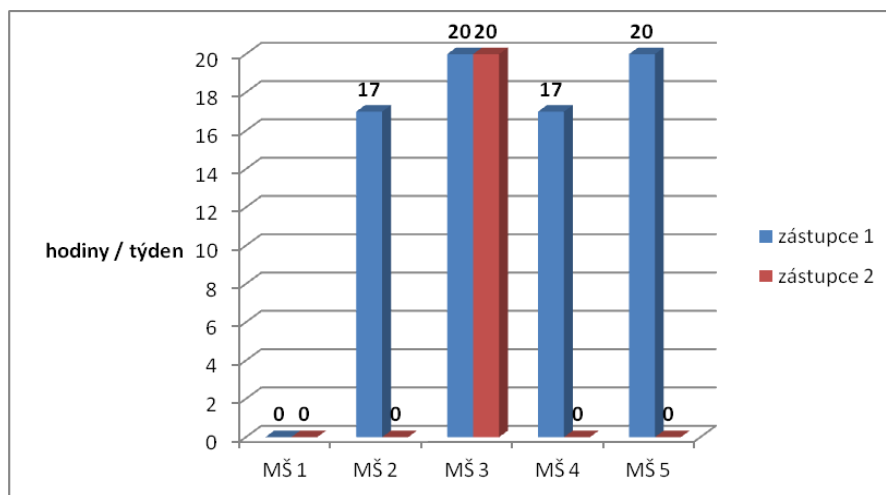
1. Máte jmenovaného zástupce ředitele?
2. Má zkrácenou přímou práci s dětmi?
3. Na kterém pracovišti sídlí zástupce ředitele?
4. Plní Vaše požadavky, využíváte jeho pomoci?
5. Má přesně stanovenou náplň práce?

Všichni ředitelé mateřských škol mají jmenovaného svého zástupce. Ve čtyřech případech z pěti mají tyto pracovníci sníženou přímou práci s dětmi. Jeden respondent uvedl, že jeho zástupce nemá sníženou přímou práci s dětmi. Pouze v jednom případě má ředitel jmenované dva zástupce, kdy jeden sídlí na

pracovišti s ním a druhý na odloučeném pracovišti. Čtyři ředitelé mají zástupce na odloučeném pracovišti.

Graf znázorňuje, kolik hodin má zástupce ředitele mateřské školy přímé práce s dětmi.

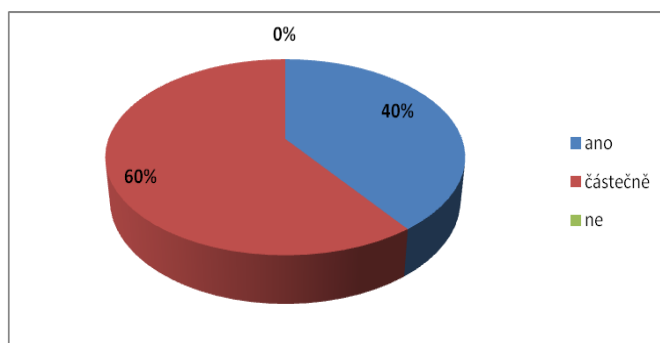
Graf 15 - Přímá práce zástupce ředitele s dětmi



Na otázku, zda plní zástupce požadavky ředitele a zda ředitel využívá jeho pomoci, odpověděli dva respondenti ano a tři částečně. Myslím si, že je to způsobeno tím, že zástupci nejsou přímo na pracovišti s ředitelem, a tím je komunikace složitější. Všichni ředitelé uvedli, že má zástupce přesně stanovenou pracovní náplň, ale ne vždy ji naplňuje.

Graf znázorňuje, zda zástupce ředitele spolupracuje s ředitelem dle jeho představ.

Graf 16 - Míra spolupráce ředitele se zástupcem



Všichni ředitelé mateřských škol mají jmenovaného zástupce ředitele. Ve většině případů má zástupce zkrácenou přímou práci s dětmi tak, jak to umožňuje zákon. Ne vždy jsou ředitelé s prací zástupce spokojeni. Problém nastává v té mateřské škole, kde zástupce pracuje na odloučeném pracovišti, spolupráce tím vážne a komunikace je složitější.

Oblast č. 17: Hledání nových pracovníků

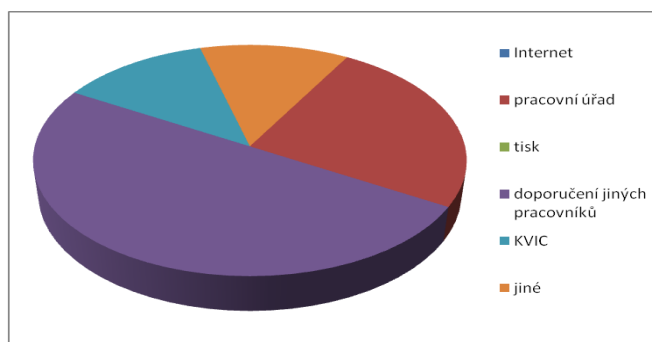
Kladené otázky:

1. Jaké prostředky využíváte při hledání nových pracovníků?
2. Jak řešíte tuto situaci na odloučených pracovištích?
3. Zajištění kterých pracovníků je pro Vás nejtěžší?
4. Kolik má mateřská škola pedagogických pracovníků a z toho nekvalifikovaných pedagogických pracovníků?

Ředitel mateřské školy vyhledává a následně přijímá nové pracovníky. Na dotaz, jaké prostředky využívá při hledání nových pracovníků, odpověděl následovně. Všichni respondenti uvedli, že nejčastější způsob je na doporučení známých nebo jiných pracovníků. Dva ředitelé využívají také pracovní úřad a jeden uvedl, že využívá kromě jmenovaných ještě inzerci na Krajském vzdělávacím středisku nebo Krajském úřadě a na webových stránkách města. Při hledání nového zaměstnance pro odloučené pracoviště ve všech případech spolupracuje ředitel s vedoucí učitelkou, pokud je jmenována.

Graf znázorňuje poměr nejčastějších způsobů vyhledávání nových pracovníků.

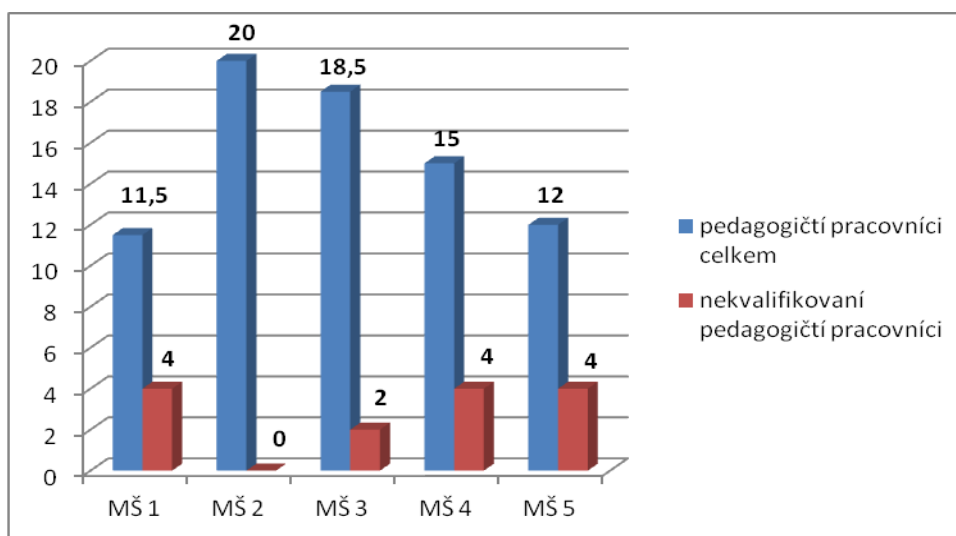
Graf 17 - Způsob hledání nových pracovníků



Největší problém vidí všichni ředitelé v zajišťování kvalifikovaných pedagogických pracovníků. Na třech mateřských školách zaměstnávají čtyři nekvalifikované pedagogické pracovnice, v další mateřské škole dvě a pouze jedna mateřská škola má plně kvalifikovaný pedagogický sbor.

Níže uvedený graf znázorňuje poměr počtu všech pedagogických pracovníků a z toho počet nekvalifikovaných pedagogů.

Graf 18 - Počet pedagogických pracovníků vs. nekvalifikovaní pedagogičtí pracovníci



V současné době, kdy mateřské školy v důsledku rostoucího demografického vývoje počtu dětí navyšují kapacitu mateřských škol, a to hlavně na žádost zřizovatele, nestačí trh práce „zásobovat“ mateřské školy kvalifikovanými učitelkami mateřských škol. Ředitelé jsou nuceni přijímat nekvalifikované síly, což by mohlo snižovat kvalitu pedagogické práce.

Vyhledávání správních zaměstnanců a zaměstnanců školní jídelny nedělá ředitelům mateřských škol problémy. O práci v mateřských školách na těchto pozicích je velký zájem.

Oblast č. 18: Informační systém v mateřské škole

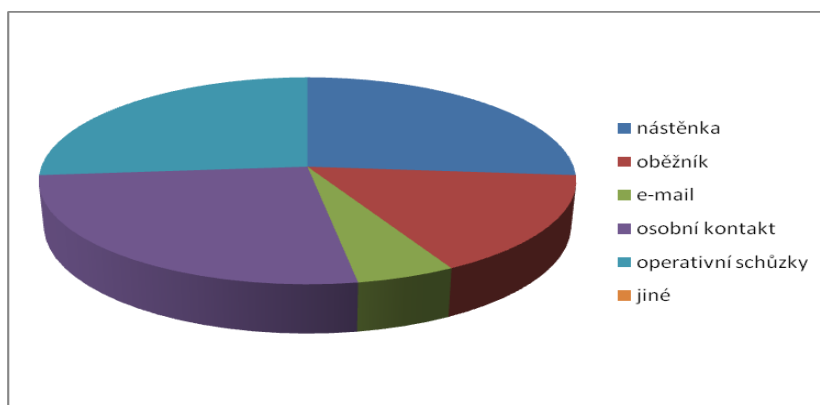
Kladené otázky:

1. Jaký informační systém využíváte směrem k zaměstnancům?
2. Jaký informační systém využíváte směrem k rodičům, veřejnosti?

Ředitelé mateřských škol na dotaz, jaký informační systém využívají směrem k zaměstnancům, odpovídali většinou shodně. Nástěnky k přenášení informací, osobní kontakt a operativní schůzky využívají všichni ředitelé. Oběžníky tři ředitelé z pěti, e-mail jeden z pěti.

Graf znázorňuje, kterých informačních systémů využívají ředitelé škol směrem k zaměstnancům.

Graf 19 - Prostředky informačního systému v mateřské škole



Ředitelé mateřských škol musí zajistit informační systém nejen vnitřní, ale i vnější, tj. směrem k rodičům a veřejnosti.

Směrem k rodičům všichni ředitelé shodně uvádějí, že využívají osobní kontakt, informační nástěnky, schůzky s rodiči, webové stránky školy. Směrem k veřejnosti pak využívají čtyři ředitelky místní časopis, jedna mateřská škola vydává školní časopis, webové stránky provozují všechny mateřské školy a do místní televize poskytuje informace a reportáže jedna mateřská škola.

Vnitřní a vnější informační systém mají všichni ředitelé promyšlený a využívají těch prostředků, které jsou mateřské škole dostupné. V současné době je

již samozřejmostí, že má každá mateřská škola své webové stránky. Jedna mateřská škola vydává jako nadstandard i svůj časopis.

Oblast č. 19: Organizační složka obce nebo příspěvková organizace s právní subjektivitou

Kladená otázka:

1. Upřednostnil byste po zkušenostech s řízením vedení mateřské školy jako organizační složky obce nebo příspěvkové organizace s právní subjektivitou?

Všichni ředitelé mateřských škol odpověděli shodně, že upřednostňují příspěvkovou organizaci s právní subjektivitou. I když je náplň práce rozsáhlá, zodpovědnost velká, přináší jim tato pozice jistou míru svobodného rozhodování a organizování.

4.5 Shrnutí výsledků šetření

Z provedeného šetření je patrné, že všichni dotazovaní ředitelé mateřských škol dodržují při své práci právní normy, předpisy a nařízení. Ne všechny situace řeší ředitelé stejně, ale pohybují se v rámci možností, které mají. Oblasti rozhovorů jsem volila dle vlastního výběru takové, u kterých jsem měla zájem zjistit, zda ředitelé na jiné mateřské škole pracují stejně jako já nebo mají jiný způsob řešení, kterým bych se mohla inspirovat.

První oblast rozhovoru mi dala odpověď na otázku, jak v roce 2003 slučovali zřizovatelé mateřské školy do právních subjektů, kolik má ředitel na starost pracovišť, s kolika třídami a v jaké vzdálenosti. To vše má vliv na jeho práci a rozhodování. Volila jsem záměrně takové školky, které jsou si počtem pracovišť a tříd podobné. V druhé oblasti jsem zjišťovala, zda ředitelé slučují provoz mateřské školy v období hlavních a vedlejších prázdnin tak, jak to povoluje vyhláška. Trendem je slučovat pouze v období hlavních, tzn. letních prázdnin. Při rozhodnutí slučovat i v období vedlejších prázdnin je nutno brát v potaz vzdálenost jednotlivých pracovišť a možnosti organizačního zajištění. V mé mateřské škole slučujeme všechny prázdniny, protože v této době je docházka dětí do mateřské školy velmi nízká a v rámci efektivního provozu považují toto řešení za vhodné. Zaměstnanci mohou v této době čerpat řádnou dovolenou, pedagogové studijní volno, na uzavřených pracovištích se může provést sanitární úklid. Rodiče jsou o organizaci provozu v době všech prázdnin informováni již v září a nevyjádřili s tímto způsobem informování nesouhlas. Dle vyhlášky musí být oznámeno zákonným zástupcům dítěte omezení provozu mateřských škol nejpozději dva měsíce předem, což všichni ředitelé dodržují. Třetí oblast řeší úplatu za předškolní vzdělávání, jehož výši stanovuje dle vyhlášky ředitel mateřské školy. Tady k velkým rozdílům nedochází, převažuje částka 360,- Kč. Možná by se mohlo zdát zvláštní, proč „šedesát“ na konci a ne „padesát“. Vysvětlení je následovné. Vyhláška dále uvádí, že dítě, které má zkrácenou docházku do mateřské školy na čtyři hodiny denně nebo na pět dnů v měsíci, platí úplatu za vzdělávání ve výši 2/3 stanovené částky. Proto volí ředitelky částku dělitelnou třemi. Možnost platby je na mateřských školách různá, podle toho, jak to dané organizaci vyhovuje. Žádná právní norma neurčuje, jak se má úplata vybrat. Nejvhodnější se jeví platba na účet, aby mateřská škola nemusela

manipulovat s finanční částkou v hotovosti. Záleží na komunikaci s rodiči, aby tuto variantu platby přijali. Čtvrtá oblast se zabývá zápisem dětí k předškolnímu vzdělávání. Standardní situace je taková, že zápis probíhá na každém zařízení zvlášť, ale v jednom termínu. Výjimkou může být i jiný způsob, pokud si to vyžádají místní podmínky (viz oblast 4). Žádná právní norma neurčuje, jak má zápis probíhat, rozhoduje ředitel. Administrativní práci, která je s přijímáním dětí k předškolnímu vzdělávání spojená, provádí ve většině případů ředitel sám. Deleguji jen ve výjimečných případech, což je škoda.

Oblast číslo 5 ukázala, jak dlouho pracují ředitelé mateřských škol ve funkci, jaké mají vzdělání, jak je zřizovatel zařazuje do platové třídy dle platové tabulky. Zajímavě vyšly odpovědi na spokojenost ředitelů s příplatky za vedení, osobními příplatky a odměnami. Je smutné, že finanční prostředky na tyto položky plynou z finančních prostředků na platy, čili ze státního rozpočtu, ale rozhoduje o nich zřizovatel. Příplatek za vedení je určen procentuálně z výše základního platu a je dán zákonem. Osobní příplatek a odměnu určuje zřizovatel, ale nevím, podle jakých kritérií přizná jeho výši. Pak může nastat situace, že učitelky, které odměňuje ředitel, dostanou větší odměny než ředitel odměňovaný zřizovatelem. Je to hodně demotivující, ale ředitelé nemají možnost se bránit. Odměna je přitom vnímána jako uznání práce. Zřizovatelé nejsou ani jednotní v přiznávání platové třídy ředitelům. Myslím si, že je nutné diskutovat se zřizovatelem. V oblasti číslo 6 jsem řešila pracovní dobu ředitele školy. Graf číslo 8 ukazuje týdenní normu přímé práce s dětmi, která je dána zákonem, a týdenní normu řídicí práce, jak uvedli ředitelé. Pokud tyto dvě položky sečteme, jsme na čísle 43 - 46 hodin týdně, což zákoník práce neumožňuje. A to zde nemáme přičtenou přípravu na přímou práci s dětmi. Ředitelům ale nezbyvá, pokud chtějí vykonávat řídicí práci zodpovědně, nic jiného, než zůstat v práci přesčas, i když nemají nárok na proplácení přesčasových hodin.

V oblasti číslo 7 jsem zkoumala hospodaření s finančními prostředky na platy. Celá příspěvková organizace dostává jeden finanční rozpočet na platy dělený na pedagogické a nepedagogické zaměstnance, což je závazný ukazatel. Pak je již na zvážení ředitele, jestli ho bude dále dle normativu (což je dle počtu dětí) dělit na jednotlivé mateřské školy, nebo s ním bude hospodařit jako s celkem. Všichni dotazovaní ředitelé uvedli, že používají druhou variantu. V tabulce číslo 6

můžeme sledovat, kdo navrhuje nenárokové složky platů zaměstnanců, kdo zdůvodňuje jejich přiznání a kdo zpracovává platové výměry. Tabulka nám v podstatě ukázala, jak dokáže ředitel delegovat svou práci na ostatní vedoucí pracovníky. Myslím si, že je to stále slabá stránka ředitelů mateřských škol, delegují velmi málo. Finanční prostředky na provoz řešila oblast číslo 8. Ve většině případů ředitelé uvedli, že sledují odděleně čerpání jednotlivých odloučených pracovišť. Zákonné normy neuvádějí, jestli je správná tato možnost, nebo je možné sledovat rozpočet v celku. Zde opět záleží na volbě ředitele školy. Většina ředitelů uvedla, že při provádění investičních oprav spolupracují se zřizovatelem. I přesto musí ředitel sám vypisovat výběrová řízení na opravy, vybírat dodavatele, hlídat probíhající opravy a následně dílo převzít. V těchto situacích by měl fungovat zřizovatel jako pomocný orgán, protože je obtížné, aby ředitel s pedagogickým vzděláním rozuměl a správně se rozhodoval ve „stavařině“, „vodařině“, elektrice, atd. Oblast číslo 9 týkající se financí řeší doplňkovou činnost mateřské školy. Tu provádí pouze dva právní subjekty z pěti, a to pronájmem místností a vařením cizím strávníkům. Zákonná norma umožňuje ředitelkám mateřských škol tuto činnost provádět, ale musí jí mít zajištěnou organizačně a po hygienické stránce (úklid místností po pronájmu, zvláštní místnost na výdej obědů cizím strávníkům atd.). Zisk z této činnosti je příjmem do rozpočtu organizace. Poslední oblast, která se týká finanční problematiky v mateřské škole, je oblast číslo 10 - účetní jednotka v mateřské škole. Všichni ředitelé mateřských škol mají v organizaci zřízenou účetní jednotku, což je jejich povinností. Využívají jak účetního na pracovišti, tak i outsourcingu, což znamená využívání služeb cizí, tj. externí firmy. Tyto firmy zpracovávají hlavně platy zaměstnanců. Která z možností je pro organizaci výhodnější nelze jednoznačně stanovit. Ředitelé zvolí to, co nejlépe vyhovuje podmínkám mateřské školy a jim samotným.

Ředitel mateřské školy řídí pedagogický proces. V oblasti číslo 11 jsem se dotazovala na školní vzdělávací program, zejména na to, kdo se podílí na jeho tvorbě. Ředitelé shodně odpověděli, že všichni zaměstnanci mateřské školy. Hlavní díl tvorby programu spočívá na řediteli školy, na integrovaných blocích pracují učitelky a v části podmínek vzdělávání se zapojují i ostatní pracovníci školy. Tento postup je správný a vyžaduje ho i Rámcový vzdělávací program pro

předškolní vzdělávání. Pokud si program zaměstnanci sami vytvoří, ztotožní se s ním. Program pak má větší šance na plnění, než když je jim předložený hotový dokument. Ředitel mateřské školy je povinen kontrolovat pedagogický proces. V oblasti číslo 12 jsem hodnotila provádění hospitační činnosti na jednotlivých mateřských školách a personální zajištění hospitací. Tabulka číslo 7 ukazuje, že hospitaci provádí nejčastěji ředitel, ve výjimečných případech zástupce ředitele nebo vedoucí učitelky. Zase jsme se dostali k problému, který je popisován výše, a to je nedostatečné delegování práce na ostatní vedoucí pracovníky. Hospitační formulář mají ředitelé pro svou školu vždy totožný. Tvoří si ho většinou ředitelé sami tak, aby jim vyhovoval. Žádná norma neurčuje, jak by měl vypadat, a co by měl obsahovat. I četnost hospitací stanovuje ředitel školy. Oblastí číslo 13, týkající se pedagogického procesu, je evaluace. Mateřské školy mají povinnost vytvořit si pravidla pro provádění evaluace. Graf č. 13 nám ukazuje, že tři ředitelé mateřských škol vytvořili evaluační týmy, jeden provádí evaluaci s vedoucími učitelkami a poslední ji vykonává sám. Dle mého názoru je nejsprávnější vytvoření evaluačního týmu, který se může skládat z vedoucích pracovníků, pedagogů i správních zaměstnanců. I zde se nabízí hodnocení delegovací schopnosti ředitele školy. Ředitel má v mateřské škole jako poradní orgán zřízenou pedagogickou radu, která se skládá ze všech pedagogických pracovníků. V oblasti číslo 14, hodnotili ředitelé četnost konání pedagogických rad. Všechny se shodly na tom, že mají vypracován plán konání pedagogických rad, pokud to ale vyžaduje situace, svolají mimořádnou poradou. Zápis provádějí ve třech případech pověřené osoby a ve dvou ředitel. Myslím si, že provádění zápisu z porad by měl ředitel každopádně delegovat na jiného pracovníka.

V oblasti číslo 15 jsem zjišťovala, které typy vedoucích pracovníků si volí ředitelé mateřských škol. Jsou to hlavně zástupci ředitele, vedoucí učitelky na odloučených pracovištích a vedoucí školní jídelny. Všichni jsou jmenováni a pobírají příplatek za vedení. Právní normy neurčují, kolik a které vedoucí pracovníky má mateřská škola mít. Pro odloučená pracoviště jmenuje ředitel vedoucí učitelky, které mají určitý rámec povinností a odpovědnosti stanovený v pracovní náplni. Vedoucí učitelky se většinou nejmenují na jednotřídních odloučených pracovištích. V oblasti číslo 16 jsem hodnotila práci zástupců ředitelů. Každý ředitel jmenuje svého zástupce, který jej zastupuje po dobu jeho

nepřítomnosti. Většinou mají zástupci zkrácenou přímou práci s dětmi tak, jak to stanoví zákon. Ne vždy jsou ředitelé s prací zástupce spokojeni (viz graf č. 16). Pravděpodobně je to způsobeno tím, že zástupci pracují na odloučených pracovištích a spolupráce i komunikace tím vážnou. Ředitelé, jak bylo uvedeno výše, práci málo delegují. Při hledání nových zaměstnanců využívají ředitelé nejčastěji doporučení jiných pracovníků nebo známých. Velkým problémem je v současné době zajištění kvalifikovaných pedagogických pracovníků (viz graf č. 18). Mateřské školy v důsledku rostoucího demografického vývoje v počtu dětí navyšují kapacitu, hlavně na žádost zřizovatele. Trh práce nestačí „zásobovat“ mateřské školy kvalifikovanými učitelkami mateřských škol. Ředitelé jsou nuceni přijímat nekvalifikované síly, což snižuje kvalitu pedagogické práce. Vyhledávání správních zaměstnanců a zaměstnanců školní jídelny nedělá ředitelům mateřských škol problémy. O práci v mateřských školách na těchto pozicích je velký zájem.

Odpovědi na otázky v oblasti číslo 18 ukázaly, že vnitřní a vnější informační systém mají všichni ředitelé promyšlený. Uvnitř mateřské školy využívají hlavně schůzky vedení (následně přenášejí informace na podřízené pracovníky), nástěnky, osobní kontakt, v některých případech oběžníky, schránky na informace a e-maily. V zájmu ředitele školy by mělo být, aby informace vně mateřské školy byly přenášeny rychle, přesně a objektivně. Vnější informační systém směrem k rodičům využívá informační nástěnky, schůzky s rodiči, osobní kontakt, webové stránky školy. Informační systém směrem k veřejnosti prezentuje školu v místním časopise, na webových stránkách školy, informacemi a reportážemi v místní televizi, vydáváním vlastního časopisu. Správná prezentace činnosti školy na veřejnosti zajistí škole konkurenceschopnost.

Práce ředitele právního subjektu tvořeného větším počtem mateřských škol je velmi náročná a zodpovědná. Neexistuje žádný přesný návod, jak tuto vedoucí činnost provádět. Z rozhovorů, které jsem provedla s řediteli, vyplynulo, že v řešení daných situací nejsou velké rozdíly. Ředitel je při své řídicí práci limitován právními předpisy, které musí striktně dodržovat, a ovlivňován místními podmínkami, personálním zajištěním, vybavením školy, podporou a požadavky zřizovatele a dalšími aspekty. To vše musí zapadnout jako do mozaiky tak, aby mateřská škola jako příspěvková organizace s právní subjektivitou správně fungovala a plnila své poslání. Ředitelé by se již nechtěli vrátit

k mateřským školám jako organizačním složkám obce, tak jak to bylo do roku 2003. Přes výčet starostí, se ve své současné funkci v mateřské škole s právní subjektivitou, cítí být opravdovými manažery.

Závěr

Bakalářská práce zjišťovala zkušenosti ředitelů mateřských škol z řízení právního subjektu tvořeného větším počtem mateřských škol. Pro toto šetření jsem uskutečnila rozhovor se čtyřmi řediteli a použila informace z mateřské školy, kterou sama řídím.

Jednou z položených otázek: „Upřednostnil byste po zkušenostech s řízením vedení mateřské školy jako organizační složky obce nebo jako příspěvkové organizace s právní subjektivitou? Všichni ředitelé odpověděli shodně, že by se rozhodli pro právní subjektivitu. Není se čemu divit. Během deseti let se postupně prokousali zákonnými normami, zvládli pracovněprávní vztahy, porozuměli účetním záležitostem, naučili se hospodařit s poměrně velkým objemem finančních prostředků na platy a provoz, zvládli organizovat práci většímu počtu pracovníků, naučili se rozhodovat v oblasti stavebnictví v případě provádění oprav a objevili další činnosti, které jim byly do této doby neznámé. Z ředitelů mateřských škol se postupně stali manažeři, kteří v mnoha případech upřednostňují, i když neradi, řídicí práci před prací pedagogickou.

V žádné knize ani příručce není psáno, jak by měl ředitel mateřské školy řídit právní subjekt, aby to bylo „správně“. Právními normami a jinými předpisy jsou stanoveny určité mantinely, které nesmí překročit. A pak už může dle vlastní aktivity a píce řídit mateřskou školu.

Z rozhovorů s řediteli mateřských škol vyplynulo, že neexistuje žádná velká odchylka v řízení právních subjektů, o které by se řeklo, že je objevná, nebo že je špatná. Ředitelé dle vlastního uvážení sami volí způsoby práce, organizaci, vedení lidí tak, jak jim to umožňují místní podmínky - obec, místní část, malá obec. Na jejich rozhodnutí má vliv velikost právního subjektu a hlavně velikost a počet jeho odloučených pracovišť. Snadněji se organizuje větší odloučené pracoviště než jednotřídní odloučené pracoviště. Ředitelé musí řešit vzdálenost mezi jednotlivými pracovišti. Hlavním problémem je vzdálenost odloučených. Optimální by bylo, aby ředitel mateřské školy navštívil odloučené pracoviště alespoň jednou v týdnu. To si ale zároveň musíme položit otázku, tak jako v úvodu: „Mají ředitelé křídla?“ Když si představíme veškeré povinnosti a zodpovědnost, kterou ředitelé mají při své řídicí práci, a pedagogickou povinnost, není v jejich silách „létat“ každý týden na každé z odloučených pracovišť. Proto si

volí, jak ukázal rozhovor, vedoucí pracovníky, kteří jsou pověřeni určitou mírou povinností a odpovědností a jsou součástí komunikačního kanálu od ředitele školy k zaměstnancům a zpět. Nejčastěji to jsou, jak vyplynulo z rozhovorů, vedoucí učitelky, zástupce ředitele a vedoucí školní jídelny. Vedoucí pracovníci by měli být těmi, na které ředitelé mateřských škol delegují určitý díl administrativní práce. Rozhovor však ukázal, že ne vždy tomu tak je. Takže, „páni ředitelé, delegovat, delegovat, delegovat, ať si tu velkou administrativní práci ulehčíte“.

Všichni dotazovaní ředitelé mateřských škol mají snahu řídit právní subjekt co nejlépe, nedělat chyby, zvládat všechny povinnosti, tak, jak jim to ukládá školský zákon a jiné právní normy. Mé šetření ukázalo, že neexistují velké odchylky v řízení mateřských škol jako právních subjektů a srovnání zkušeností ředitelů ukázalo na většinovou shodu.

Přílohy

Záznamový arch rozhovoru

Oblast č. 1 Právní subjekt - mateřská škola

Upřednostnil byste po zkušenostech s řízením vedení mateřské školy jako organizační složky obce nebo jako příspěvkové organizace s právní subjektivitou?

☐ ano

☐ ne

Z kolika odloučených pracovišť se skládá Vaše mateřská škola?

☐ 3

☐ 5

☐ 4

☐ 6

Z kolika tříd se skládají jednotlivá pracoviště?

1.MŠ třídy

2.MŠ třídy

3.MŠ třídy

4.MŠ třídy

5.MŠ třídy

6.MŠ třídy

V jaké vzdálenosti jsou odloučená pracoviště od kmenové mateřské školy?

1.MŠ km

2.MŠ km

3.MŠ km

4.MŠ km

5.MŠ km

6.MŠ km

Jakou dopravu využíváte k přepravě na odloučená pracoviště?

☐ auto

☐ autobus

☐ pěšky

☐ jiný, jaký

Proplácíte si jízdné za tyto pracovní cesty?

☐ ano

☐ ne

☐ někdy

Kolikrát za měsíc v průměru navštěvujete odloučená pracoviště?

Jaký je nejčastější důvod návštěvy?

☐ hospitace

☐ kontrola

☐ vyřizování administrativních záležitostí

☐ řešení problémů

☐ jiné, jaké

Oblast č. 2 Slučování mateřských škol

Dochází ve Vaší mateřské škole ke slučování jednotlivých pracovišť?

☐ ano

☐ ne

Ve kterých případech?

☐ letní prázdniny

☐ jarní prázdniny

☐ vánoční prázdniny

☐ jiné, které

Jakou formou jsou o tom informováni rodiče?

☐ nástěnka

☐ osobní jednání

☐ www stránky

☐ jiné, jaké

Jak dlouhou dobu předem?

Oblast č. 3 Úplata za předškolní vzdělávání

Jakou výši úplaty za předškolní vzdělávání máte stanovenou ve Vaší mateřské škole?

Kč.

Jakou mají rodiče možnost platby úplaty za předškolní vzdělávání?

☐ měsíčně

☐ ročně

☐ jiná možnost, jaká

☐ převodem na účet

☐ hotově do určitého termínu

Úplatu za vzdělávání vybíráte

☐ předem

☐ v daném měsíci

Oblast č. 4 Zápis dětí k předškolnímu vzdělávání

Zápis k předškolnímu vzdělávání provádíte

☐ na každém pracovišti samostatně

☐ v jedné mateřské škole pro všechny školky

Kdo na Vaší mateřské škole zpracovává rozhodnutí o nepřijetí dítěte

k předškolnímu vzdělávání?

Kdo ve Vaší mateřské škole zakládá spisy dětí?

Oblast č. 5 Ředitel mateřské školy

Kolik roků jste ve funkci ředitele právního subjektu?

Kolik roků vykonáváte funkci ředitele celkem?

Absolvovala jste studium pro ředitele mateřské školy (funkční studium)?

☐ Ano

☐ Ne - jaký důvod?

Jaké máte dosažené vzdělání?

Zřizovatel Vám stanovuje plat, jste spokojena s výší jednotlivých složek platů?
vedení

☐ určitě ano

☐ ano

☐ částečně

☐ ne

☐ určitě ne

osobní

☐ určitě ano

☐ ano

☐ částečně

☐ ne

☐ určitě ne

odměny

☐ určitě ano

☐ ano

☐ částečně

☐ ne

☐ určitě ne

Do které platové třídy Vás zařadil zřizovatel?

☐ 9

☐ 10

☐ 11

Oblast č. 6 Pracovní doba ředitele mateřské školy

Kolik času činí Váš úvazek přímé práce s dětmi?

Máte ji rozvrženou na každý den v týdnu nebo jinak?

Kolik hodin denně odhadem věnujete řídicí práci?

Oblast č. 7 Finanční prostředky ze státního rozpočtu

Dělíte finanční prostředky na platy na jednotlivá pracoviště?

☐ ano ☐ ne

Kdo navrhuje výši nenárokových složek platů zaměstnanců?

☐ navrhuje ředitel

☐ vedoucí učitelka

☐ jiné možnosti, jaké

Kdo zpracovává platové výměry zaměstnanců?

☐ ředitel

☐ vedoucí učitelka

☐ účetní

☐ jiný pracovník, který

Kdo píše odůvodnění osobních příplatků a odměn?

☐ ředitel

☐ vedoucí učitelka

☐ jiný pracovník, který

Oblast č. 8 Finanční prostředky od zřizovatele

Sledujete odděleně výdaje na provoz jednotlivých pracovišť?

☐ ano

☐ ne

Jaká je spolupráce se zřizovatelem při provádění investičních oprav?

☐ spolupracujete se zřizovatelem

☐ zřizovatel nechává veškerou zodpovědnost na Vás

Oblast č. 9 Doplnková činnost

Provozuje Vaše mateřská škola doplňkovou činnost?

☐ ano, jakou

☐ ne

Pokud ano, v jakém rozsahu?

Oblast č. 10 Účetní jednotka v mateřské škole

Vyžíváte účetní jednotku v mateřské škole nebo dodavatelsky z finančních prostředků ze státního rozpočtu?

☐ účetní v mateřské škole

☐ služeb jiné firmy, které

Využíváte účetní jednotku v mateřské škole nebo dodavatelsky z finančních prostředků na provoz?

☐ účetním v mateřské škole

☐ služeb jiné firmy, které

Zaměstnáváte pracovníka, který vykonává administrativní práci? A na jaký úvazek?

☐ ano, jaký úvazek

☐ ne

Oblast č. 11 Školní vzdělávací program

Školní vzdělávací program máte pro všechna pracoviště jednotný? A dále zpracovávají učitelky pouze třídní vzdělávací programy?

☐ ano

☐ ne

☐ jiná možnost

Kteří zaměstnanci se podíleli na jeho zpracování?

☐ všichni

☐ veducí pracovníci

☐ jiní, kteří?

Na jak dlouhé období ho zpracováváte?

Oblast č. 12 Hospitační činnost

Kteří vedoucí pracovníci provádějí hospitace?

☐ ředitel

☐ jiné pověřené

Mají pro hospitace jednotný hospitační formulář?

☐ ano

☐ ne

Oblast č. 13 Evaluační činnost v mateřské škole

Kteří pracovníci se podílejí na evaluaci školy?

☐ ředitel sám

☐ evaluační tým

☐ jiná možnost

Jak často provádíte hodnocení školy?

Oblast č. 14 Jednání pedagogické rady

Jak se schází pedagogická rada?

☐ pravidelně - jak často

☐ dle potřeby, operativně

Jaký je program rady?

☐ vždy stejný

☐ dle potřeby různý

Které body jsou zařazovány pravidelně?

☐ kontrola usnesení

☐ kontrola plánů akcí

☐ kontrola plánů akcí

☐ jiné, které

Kdo provádí zápis z jednání pedagogické rady?

☐ ředitel

☐ pověřený

Oblast č. 15 Vedoucí pracovníci organizace

Které vedoucí pracovníky má Vaše organizace?

☐ vedoucí učitelka, počet

☐ vedoucí školní jídelny

☐ jiné, které?

Jsou jmenováni a pobírají příplatek za vedení?

☐ ano

☐ ne

Máte na všech odloučených pracovištích jmenovanou vedoucí učitelku?

☐ ano

☐ ne

Oblast č. 16 Zástupce ředitele školy

Máte jmenovaného zástupce ředitele?

☐ ano

☐ ne

Má zkrácenou přímou práci s dětmi?

☐ ano

☐ ne

Pokud ano, na kolik hodin

Zástupce ředitele sídlí

☐ na vašem pracovišti

☐ na odloučeném pracovišti

Plní Vaše požadavky, využíváte jeho pomoci?

☐ ano

☐ částečně

☐ ne

Má přesně stanovenou náplň práce?

☐ ano

☐ ne

Oblast č. 18 Hledání nových pracovníků

Jaké prostředky využíváte při hledání nových pracovníků?

☐ inzerce na internetu

☐ pracovní úřad

☐ inzerce v tisku

☐ doporučení známých nebo jiných spolupracovníků

☐ inzerce na KVIC nebo Krajském úřadě

☐ jiné, které?

Jak řešíte tuto situaci na odloučených pracovištích?

☐ ředitel

☐ vedoucí učitelka

☐ vedoucí učitelka ve spolupráci s ředitelem

Zajištění kterých zaměstnanců je nejnáročnější?

- ☐ pedagogičtí pracovníci
- ☐ správní zaměstnanci
- ☐ zaměstnanci školní jídelny

Kolik máte v mateřské škole pedagogických pracovníků?

Kolik z nich je nekvalifikovaných?

Oblast č. 14 Informační systém v mateřské škole

Jaký informační systém využíváte směrem k zaměstnancům?

- ☐ nástěnka
- ☐ oběžníky
- ☐ e-mail
- ☐ osobní kontakt
- ☐ operativní schůzky
- ☐ jiné, jaké

Jaký informační systém využíváte směrem k rodičům, veřejnosti?

- ☐ www stránky
- ☐ místní časopis
- ☐ místní TV
- ☐ jiné, jaké

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti ředitele mateřské školy	13
Tabulka 2 - Přehled sloučení mateřských škol	36
Tabulka 3 - Slučování provozu mateřských škol v období prázdnin	40
Tabulka 4 - Způsoby platby "školného"	42
Tabulka 5 - Zpracování rozhodnutí a zakládání spisů	44
Tabulka 6 - Rozdělení odpovědností	49
Tabulka 7 - Vedoucí pracovníci provádějící hospitační činnost	55

Seznam grafů

Graf 1 - Počet tříd na jednotlivých pracovištích mateřských škol	37
Graf 2 - Způsob přepravy ředitelky mezi pracovišti	38
Graf 3 - Výše úplaty na jednotlivých mateřských školách	41
Graf 4 - Funkční období ředitelek mateřské školy	45
Graf 5 - Spokojenost s výši příplatku	46
Graf 6 - Spokojenost s výši osobního	46
Graf 7 - Spokojenost s výši odměn	46
Graf 8 - Sledování čerpání finančních prostředků na provoz- jednotlivá pracoviště	50
Graf 9 - Provozování doplňkové činnosti	51
Graf 10 - Zpracování finančních prostředků na platy	48
Graf 11 - Zpracování finančních prostředků na provoz	53
Graf 12 - Vykonavatel evaluace v mateřské škole	56
Graf 13 - Počet pracovišť vs. počet vedoucích učitelek	58
Graf 14 - Přímá práce zástupkyně s dětmi	59
Graf 15 - Míra spolupráce ředitelky se zástupkyní	59
Graf 16 - Prostředky informačního systému v mateřské škole	62
Graf 17 - Způsob hledání nových pracovníků	60
Graf 18 - Počet pedagogických pracovníků vs. nekvalifikovaní pedagogičtí pracovníci	61

Seznam použité literatury

BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. *Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy*. 1. vyd. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-221-8

BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. *Současná mateřská škola a její řízení*. 1.vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-537-7

POLÁK, Pavel, et. al. *Průvodce rokem ředitele základní a mateřské školy*. 3.vyd. Praha: ANAG, 2005. ISBN 80-7263-300-7

PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Vybrané kapitoly školského managementu pro pedagogické pracovníky*. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 80-244-1415-5

SMOLÍKOVÁ, Kateřina. a kol.: *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: TAURIS, 2006. ISBN 80-87000-00-5

SMOLÍKOVÁ, Kateřina. a kol.: *Autoevaluace mateřské školy*, 1.vyd. Praha: TAURIS, 2008. ISBN 978-80-87000-22-9

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2009. ISBN 978-80-7357-494-9

SVOBODOVÁ, Eva. a kol. *Vzdělávání v mateřské škole*. 1.vyd. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-774-9

SVOBODOVÁ, Jaroslava. *Vnitřní směrnice pro územní samosprávné celky, příspěvkové organizace, státní fondy a organizační složky státu*. 1.vyd. Olomouc: ANAG, spol. s.r.o., 2005. ISBN 80-7263-296-5

VALENTA, Jiří. *Financování a rozpočet školy*. Karviná: PARIS, 2004. ISBN 80-239-2218-1

VALENTA, Jiří. *Školské zákony a prováděcí předpisy s komentářem*. 2.vyd. Jihlava: Anag, 2006. ISBN 80-7263-323-6

VALENTA, Jiří. *Zákon o pedagogických pracovnících prakticky a přehledně*. Vyd.1. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2010. ISBN 978-80-7357-567-0

VALENTA, Jiří. *Právní rámec řízení škol a školských zařízení*. 1.vyd. Karviná: Paris, 2010. ISBN 978-80-87173-16-9

VAŠŤATKOVÁ, Jana. *Úvod do autoevaluace školy*. 1.vyd. Ostrava-Poruba: Tiskservis, 2006. ISBN 80-244-1422-8

Seznam právních norem

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů,

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

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů

Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění vyhlášky 43/2006 Sb.

Vyhláška č. 64/2005 Sb., o evidenci úrazů dětí, žáků a studentů, ve znění vyhl. 57/2010 Sb.

Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování, ve znění pozdějších předpisů

Vyhlášky č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění vyhlášky č. 412/2006 Sb.

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)

Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků.

Anotace

Jméno a příjmení autora:	Šárka Čáňová
Název katedry a fakulty:	Katedra sociologie a pedagogiky Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
Název bakalářské diplomové práce:	Zkušenosti z řízení právního subjektu tvořeného větším počtem mateřských škol
Vedoucí práce:	PhDr. Martina Fasnerová, Ph.D.
Počet znaků:	105 386
Počet příloh:	1
Počet použitých zdrojů:	14
Klíčová slova:	mateřská škola, ředitel mateřské školy, právní subjekt, vedoucí pracovníci, právní normy, delegování

Anotace:

Ředitel školy řídí právní subjekt, který může být tvořen z různého počtu mateřských škol. Jeho funkce s sebou nese mnoho povinností, odpovědnosti a nutnost znalosti manažerských činností. Jejich výčet poukazuje na náročnost této funkce. Ředitel mateřské školy volí dle vlastního uvážení a v mezích, které mu umožňují právní předpisy, jisté postupy, způsoby práce, rozhodnutí, organizování tak, aby mateřská škola plnila své poslání.

Bakalářská práce porovnává zkušenosti pěti ředitelek mateřských škol z řízení právního subjektu tvořeného větším počtem mateřských škol.

Annotation:

Headmaster manages a legal entity that may be formed of various number of kindergardens. His position includes many duties, responsibilities and necessity of the managerial work knowledge. Their enumeration indicates the complexity of this position. The kindergarden director decides in his own discretion and in the limits enabled by legislation, certain procedures, ways of work, decisions, organizing so the kindergarden fulfills its function.

The thesis is comparing the experience of five kindergarden directors with managing a legal entity made of larger number of kindergardens.

Key words

kindergarden, kindergarden director, legal entity, managers, legal standards, delegation