

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2015

Mgr. Jiří Jalovecký

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Proces budování Základní školy a Mateřské školy Žalany
v letech 2008 - 2014

Process of building up the primary school in Žalany between the years
2008 - 2014

Mgr. Jiří Jalovecký

Vedoucí práce: PhDr. Michaele Tureckiová, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Proces budování Základní a Mateřské školy Žalany v letech 2008 – 2014 vypracoval pod vedením vedoucí práce samostatně a citoval jsem všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, 10. 04. 2015

.....

Mgr. Jiří Jalovecký

Rád bych touto cestou vyjádřil poděkování PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za její cenné rady a trpělivost při vedení mé práce. Rovněž bych chtěl poděkovat účastníkům mého výzkumu za vstřícnost, ochotu a čas, který mi věnovali. Děkuji také své rodině za podporu během celého studia.

.....
Mgr. Jiří Jalovecký

ANOTACE

Práce pojednává o procesu budování základní školy Žalany v letech 2008 - 2014. V teoretické části se práce orientuje na problematiku škol a školských zařízení jako příspěvkových organizací, problematiku financování školství jako části veřejného neziskového sektoru. Praktická část práce je založena na zkoumání z interních dokumentů vybrané základní školy ve zkoumaném období, kterými jsou zejména výroční zprávy, školní řád, koncepce rozvoje. Práce v závěru porovnává vliv změny vedení základní školy na její chod, její vývoj a konkurenceschopnost.

KLÍČOVÁ SLOVA

Základní škola, ředitel školy, financování škol, školské zařízení, marketing školy

ANNOTATION

The work is concerned with process of building up the primary school in Žalany between the years 2008 - 2014. In the theoretical part is the work oriented on the issue of schools and educational facilities as the state – funded institutions, financial issues of education system as a part of public non-profit sector. Practical part is based on research from internal documents selected primary school in researching period, which are mainly annual reports, school rules, conception of development. The work in its end is comparing the influence of transformation of the primary school leading on its process, its progress and competitive ability.

KEYWORDS

Primary school, headmaster, school funding, school facility, school marketing

OBSAH

ÚVOD	8
1 TEORETICKÁ ČÁST	10
1.1 Škola a školské zařízení	10
1.1.1 Příspěvková organizace.....	11
1.1.2 Hospodaření příspěvkové organizace	12
1.1.3 Dělení škol podle zřizovatele	12
1.2 Specifika neziskového sektoru – školství	13
1.2.1 Financování škol a školských zařízení	13
1.2.2 Dotace a granty, programy	14
1.3 Marketing školy	15
1.3.1 Marketingové prostředí školy	17
1.4 Základní dokumenty školy	18
1.4.1 Dlouhodobý záměr	18
1.4.2 Výroční zpráva	18
1.4.3 Školní řád	19
1.5 Vedení školy.....	19
1.5.1 Školská rada	20
1.5.2 Ředitel jako manažer školy	20
2 CÍL PRÁCE A METODIKA	25
2.1 Cíl práce	25
2.2 Výzkumné otázky.....	25
2.3 Charakteristika zkoumaného souboru	25
2.4 Metodika výzkumu.....	26
3 PRAKTICKÁ ČÁST.....	28

3.1 ZŠ a MŠ Žalany v letech 2008 – 2012	28
3.1.1 Školní rok 2008/2009	28
3.1.2 Školní rok 2009/2010	29
3.1.3 Školní rok 2010/2011	31
3.1.4 Školní rok 2011/2012	33
3.1.5 Zhodnocení období 2008 - 2012	34
3.2 ZŠ a MŠ Žalany v letech 2012 – 2014	36
3.2.1 Školní rok 2012/2013	36
3.2.3 Školní rok 2013/2014	37
3.2.4 Zhodnocení období 2012 – 2014	38
4 POROVNÁNÍ ŠKOLNÍCH ŘÁDŮ	41
5 ROZDÍLNÉ VIZE VEDENÍ	43
6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ DOPADU ZMĚNY VE VEDENÍ NA ZAMĚSTNANCE ŠKOLY	45
7 ZÁVĚR	50
8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	52
9 SEZNAM PŘÍLOH	54
Příloha A – Životopisy ředitelů školy	55
Příloha B – Tabulky z výročních zpráv školy	57
Příloha C – Dotazník	66

ÚVOD

Základní škola je na jedné straně zprostředkovatel základního vzdělání nezletilým žákům, na druhé straně jde o samostatně hospodařící subjekt veřejného nebo soukromého práva. Stát, jako garant fungujícího školského systému, stanovuje pravidla, kterými se základní školy musejí řídit. Základní škola ale musí především naplňovat svůj nejdůležitější účel, a to poskytovat kvalitní služby svým žákům. Skloubit všechny tyto cíle není jednoduchým úkolem. Tato práce poskytne pohled na budování konkrétní, již existující, základní školy v určitém časovém období.

Vzhledem k tomu, že tématem práce je proces budování základní školy, je práce rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Cílem práce je deskripce budování Základní školy a Mateřské školy Žalany v letech 2008 – 2014 z pohledu měnícího se mikroprostředí, makroprostředí a mezoprostředí. Komparace starého a nového vedení školy z hlediska vizí a jejich naplnění.

K naplnění těchto cílů bude použita analýza dostupných výročních zpráv základní školy Žalany a další významné dokumenty, které vypovídají o rozvoji této školy v posledních letech.

První část práce bude zaměřena na teoretická východiska, mezi které patří definování základních pojmů, jako je škola a školské zařízení. Vzhledem k tomu, že převážná většina škol má právní podobu příspěvkové organizace bude vysvětlen i tento pojem a objasněno právní postavení škol ve veřejném a částečně i soukromém sektoru. Teoretická část práce se také bude zabývat školstvím jako neziskovou oblastí a jejím financováním, včetně dotací a grantů plynoucích jak z tuzemské tak zahraniční legislativy. Dále tato část práce poskytne informace o marketingu školy a marketingovém prostředí, tj. o vnitřních a vnějších vlivech, které na ni působí. Dále se práce zabývá vedením základní školy a s tím spojenými pravomocemi ředitele a školské rady. Nebudou opomenuty ani základní dokumenty, jako například výroční zpráva, které slouží k prokazatelnému nakládání s prostředky ve veřejném sektoru.

Druhá část práce se bude zpočátku zabývat výzkumem zaměřeným na danou tematiku, který bude podložen konkrétními údaji zaznamenanými především ve výročních zprávách vybrané základní školy, a to v letech 2008 – 2014, následuje porovnání školních řádů a vizí vedení. Praktická část bude zakončena dotazníkovým

šetřením zaměřeným na dopad změny ve vedení na zaměstnance školy. Výsledek výzkumu bude zaznamenán a následně rozebrán na konci bakalářské práce.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Škola a školské zařízení

Školy a školská zařízení tvoří vzdělávací soustavu. Škola je přitom vázána vzdělávacími programy, které jsou pevně stanovené Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen „MŠMT“). Základní vymezení pojmů škol a školských zařízení nalezneme ve školském zákoně.¹

V České republice existují tyto druhy škol: mateřská škola, základní škola, střední škola (gymnázium, střední odborná škola a střední odborné učiliště), konzervatoř, vyšší odborná škola, základní umělecká škola a jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky.

Školské zařízení oproti tomu poskytuje služby a vzdělávání, které doplňuje nebo podporuje vzdělávání ve školách nebo s ním přímo souvisí, případně zajišťuje ústavní a ochrannou výchovu nebo preventivně výchovnou péči. Vzdělávání ve školském zařízení probíhá dle školního vzdělávacího programu.

Mezi druhy školských zařízení patří zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, školská poradenská zařízení, školská zařízení pro zájmové vzdělávání, školská účelová zařízení, školská výchovná a ubytovací zařízení, zařízení školního stravování, školská zařízení pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy a školská zařízení pro preventivně výchovnou péči. Škola může vykonávat svou činnost teprve pokud je zapsána do školského rejstříku. Ten je veden MŠMT a jeho veřejná podoba je přístupná na internetových stránkách rejskol.msmt.cz. Ve školách a školských zařízeních zajišťují vzdělávání pedagogičtí pracovníci.

Školy a školská zařízení se dle školského zákona² zřizují ve dvou právních formách, buď jako školské právnické osoby nebo ve formě příspěvkové organizace.

¹ ust. § 7 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „školský zákon“)

² ust. § 8 odst. 1

1.1.1 Příspěvková organizace

Příspěvková organizace je, jak výše uvedeno, právnickou osobou a je založena zřizovací listinou, kdy jde o samostatnou účetní jednotku účtující o majetku, pohledávkách a závazcích a tvorbě hospodářského výsledku. K majetku má příspěvková organizace právo vlastnické nebo podobné, majetek i závazky jde ocenit podle zákona o účetnictví a z majetku plyne organizaci budoucí prospěch.

Zřizovací listina příspěvkové organizace obsahuje: úplný název zřizovatele, pokud jím je např. obec, tak se uvádí např. do jakého okresu a kraje spadá, název a sídlo příspěvkové organizace a její identifikační číslo, vymezení hlavního účelu a tomu odpovídajícího předmětu činnosti, označení statutárního orgánu a způsob, jakým vystupují jménem organizace, vymezení majetku ve vlastnictví zřizovatele, který se příspěvkové organizaci předává do správy k jejímu vlastnímu hospodářskému využití, vymezení majetkových práv, která organizaci umožní, aby svěřený majetek, včetně majetku z vlastního, spravovala pro účel, za jehož splněním byla zřízena, a další doplňkové činnosti, které navazují na hlavní účel příspěvkové organizace, případně dobu, na jakou se příspěvková organizace zřizuje.³

Vznik, zánik, rozdělení, sloučení nebo splynutí příspěvkové organizace rozhodnutím určuje zřizovatel, zároveň zřizovatel v rozhodnutí stanoví, která práva a povinnosti vznikají nebo zanikají, přecházejí atd. Pokud zřizovatel příspěvkové organizace rozhodne o jejím zrušení, všechna práva a povinnosti přecházejí na zřizovatele dnem, který je uveden jako den zrušení příspěvkové organizace.⁴

Příspěvkové organizace zřizuje mj. i územní samosprávný celek pro ty činnosti, které má ve své působnosti, a které jsou zpravidla neziskové a jejich rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu. Zároveň se jedná o činnosti veřejně prospěšné.

³ HLAČINA, Tibor. *Řízení ekonomiky školy*. 1. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2009. 92 s. Odborné knižní publikace. ISBN 978-80-7314-182-0.

⁴ tamtéž

1.1.2 Hospodaření příspěvkové organizace

Příspěvková organizace hospodaří s vlastními finančními prostředky, které získává jednak z vlastní činnosti, když zřizovatel tuto činnost organizaci povolí vykonávat, jednak jako příspěvek zřizovatele z jeho rozpočtu. Hospodaří také s prostředky svých fondů (rezervní fond, investiční fond, fond odměn, fond kulturních a sociálních potřeb), s peněžitými dary a případně i s peněžitými prostředky, které získala ze zahraničí. Příspěvková organizace je dle zákona o rozpočtových pravidlech⁵ zřízena k činnosti převážně neziskové, tzn. že ve své činnosti zpravidla nevytváří zisk. V případě, že by příspěvková organizace vykázala zisk, může jej použít pouze k účelu, za nímž byla založena, případně k dalším činnostem, ale pouze se souhlasem jejího zřizovatele. Pokud ale příspěvková organizace vykazuje zisk pravidelně, může zřizovatel organizaci uložit, aby mu část z něj odváděla zpět do rozpočtu.

Z uvedeného vyplývá, že povinností zřizovatele je mimo jiné provádět kontrolu hospodaření příspěvkové organizace. Příspěvková organizace musí dodržovat tzv. rozpočtovou kázeň. Jedná se o jakási rozpočtová pravidla, kdy si organizační složka sama sestavuje rozpočet, tj. příjmy a výdaje, které jsou fakticky příjmy a výdaji státního rozpočtu. Příjmy a výdaje musejí souviset s činnostmi, které jsou uvedeny ve zřizovací listině příspěvkové organizace, a tudíž naplňují účel organizační složky. Prostředky rozpočtová organizace využívá na nezbytně nutné výdaje, postupuje co nejhospodárněji a usiluje o dosažení příjmů uvedených v rozpočtové rozvaze.⁶

1.1.3 Dělení škol podle zřizovatele

Podle zřizovatele příspěvkové organizace, tj. školy, se rozlišuje několik typů škol: školy zřízené MŠMT, školy zřízené krajem nebo obcí, školy zřízené soukromým subjektem a církevní školy.

⁵ zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

⁶ HLAČINA, Tibor. *Řízení ekonomiky školy*. 1. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2009. 92 s. Odborné knižní publikace. ISBN 978-80-7314-182-0.

1.2 Specifika neziskového sektoru – školství

Školství spadá do neziskového sektoru, který vykazuje určitá specifika. Předně se snaží o naplnění cíle, pro který byla organizace neziskového sektoru založena. Obdobně jako ziskově orientované firmy tržního sektoru, i pro neziskové organizace je ovšem žádoucí zvyšovat výkonnost (v tomto případě školy nebo školského zařízení) vzhledem k tomu, že je potřeba zlepšit konkurenceschopnost a tržní postavení škol. Zlepšení výkonnosti škol lze dosáhnout procesem tzv. marketizace. Marketizace pro školy znamená přijetí přístupů a hodnot trhu a tržní ekonomiky. S tímto přístupem se ovšem zatím setkáváme převážně v zahraničí. Mezi hlavní činnosti manažerů v neziskových organizacích bude tedy patřit strategické řízení, řízení změn, koncepce řízení a podpůrných procesů (jako je správa finančních zdrojů, materiálních, lidských, informačních, komunikačních, atd.).⁷

Výkonnost školy lze zjistit pouze na základě metod. Mezi ty základní řadíme hospodářský výsledek, finanční analýzu, bankrotní a bonitní modely, kontrolu, nefinanční ukazatele, CAF, BSC, komponentní analýzu, kauzální analýzu atd.⁸

1.2.1 Financování škol a školských zařízení

Základní rámec financování škol můžeme nalézt ve školském zákoně⁹. Rozlišuje se mezi veřejnými a soukromými školami a školskými zařízeními. Pokud mluvíme o veřejných školách, zákon vymezuje, které konkrétní výdaje jsou státem financované. Jedná se o mzdové výdaje a ostatní náklady vyplývající z pracovněprávních vztahů, výdaje spojené s výukou dětí, žáků a studentů zdravotně postižených, výdaje na učební pomůcky, školní potřeby a na učebnice, pokud jsou poskytovány bezplatně, výdaje na prohlubování kvalifikace pedagogických pracovníků, výdaje na další činnosti, které přímo souvisejí s rozvojem škol a kvalitou vzdělávání. Nově jsou do výčtu zahrnuty také výdaje, které slouží k zajištění

⁷ *Management základních škol: [praktické rady pro ředitele škol.]* Praha: Raabe, ©2012. 24 s. Legislativa a management pro ZŠ. ISBN 978-80-87553-43-5.

⁸ tamtéž

⁹ § 160 a násl. zákona č. 561/2004, o předškolním, základním, středním, vyšším odborným aj. vzdělávání

vzdělávání smluvně u jiné osoby¹⁰ (v tomto případě se může jednat o zajištění praktické výuky nebo výuky plavání a podobně).

Ostatní výdaje jako výdaje investiční, na provoz nebo výdaje nad výše určený rámec poskytuje školám zřizovatel ze svého rozpočtu příspěvkem. To neplatí pro církevní školy, u kterých jsou všechny výdaje financovány ze státního rozpočtu. Soukromé školy jsou státem financovány na základě zákona o poskytování dotací soukromým školám¹¹.

Školský zákon poskytuje tzv. normativy, teda pravidla, podle kterých financuje jednotlivé školy a školská zařízení. Jde o systém, který finanční prostředky odvozuje podle počtu dětí, žáků nebo studentů, ale pouze do povolené kapacity uvedené ve školském rejstříku.

1.2.2 Dotace a granty, programy

V důsledku tragické události, ke které došlo v říjnu 2014, kdy mladá útočnice nožem napadla studenty školy ve Žďáru nad Sázavou a způsobila smrtelné zranění studenta, vydalo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy metodický pokyn pod názvem Minimální standard bezpečnosti. Je to metodické doporučení ochrany zdraví a bezpečnosti žáků a studentů a dětí v budovách a areálech škol a školských zařízení. Aby školy mohly toto doporučení realizovat, vyhlásilo ministerstvo neinvestiční dotační program - podpora zabezpečení škol a školských zařízení.

Tento program zajistí získání finanční podpory na pořízení bezpečnostních prvků, jako jsou zámky, kamerový systém, mříže, oplocení, závory a jiné a na montážní práce s tím spojené, včetně menších stavebních, popřípadě terénních úprav vyvolaných těmito pracemi.

V posledních letech dochází k narůstání počtu cizinců, zdržujících se z různých důvodů na území České republiky. V převážné většině se jedná o hledání pracovních příležitostí, dále pak o poskytnutí azylu a dalších.

¹⁰ novela školského zákona č. 49/2009 Sb.

¹¹ zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, ve znění pozdějších předpisů

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy proto věnuje v roce 2015 zvláštní pozornost problematice integrace žáků – cizinců, podléhajících dle školského zákona povinné školní docházce, do základního vzdělávání a to dětí osob se státní příslušností jiného členského státu Evropské unie, azylantů, osob pod doplňkovou ochranou, žadatelů o udělení mezinárodní ochrany na území České republiky a dětí cizinců umístěných v zařízení pro zajištění cizinců. Za tímto účelem vyhlásilo pro rok 2015 několik dotačních a rozvojových programů. Finanční prostředky na rozvojové programy poskytuje ministerstvo právnickým osobám provozujícím školy a školská zařízení na základě žádosti podané příslušným krajským úřadem. O výši poskytnutých finančních prostředků jednotlivým právnickým osobám provozujícím školy a školská zařízení pak rozhodne tento krajský úřad. Finanční prostředky se přidělují dle přesně stanovených podmínek a na přesně definovaný účel.

Na dotační program budou finanční prostředky přidělovány žadatelům rozhodnutím Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Nedílnou součástí rozhodnutí budou podmínky využití dotace a závazné určení jejího účelu.

Veškeré dotační a rozvojové programy, které byly pro rok 2015 vyhlášeny lze dohledat na stránkách Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy¹² nebo na specializovaných internetových stránkách věnovaných dotačním programům.¹³

1.3 Marketing školy

Marketingem školy se zabývá J. Světlík¹⁴, který uvádí, že marketing školy je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojování potřeb a přání zákazníků školy efektivním způsobem zajišťujícím zároveň splnění cílů školy.

¹² <http://www.msmt.cz/vzdelavani/zakladni-vzdelavani/dotace-a-granty-1>

¹³ <http://www.dotacni.info/dotace-podle-oboru/skoly/>

¹⁴ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing školy*. 1. vyd. Zlín: EKKA, 1996. 382 s. ISBN 80-902200-8-8.

Jako zákazníci školy je potřeba brát nejen žáky, ale také jejich rodiče, podniky, jiné organizace a stát, v neposlední řadě také ministerstvo školství, zdravotnictví, hospodářství, školský úřad a další.

Zákazníci musejí být s výsledky činnosti spokojeni, neboť právě to je klíčem ke spolupráci školy s dalšími partnery (a nemusí se zde jednat pouze o poskytovatele finančních prostředků, dotací, atd. ale jde také o spolupráci a zapojení rodičů, zajištění praxe studentům, atd.), kteří pomohou školu budovat a rozvíjet. To již vyžaduje určité schopnosti vedení školy v oblasti marketingu. Školy, které marketing využívají, jsou úspěšnější a lépe obstojí v konkurenčním prostředí. Ač není konkurence škol na první pohled širší veřejnosti patrná (pokud mluvíme o státních školách), přesto i školy čelí konkurenci hned v několika oblastech. Nejvýznamnější z nich jsou získávání studentů v dostatečném množství a také kvalitě, získávání dostatečného množství kvalifikovaných a schopných pedagogů, získávání finančních prostředků k udržení životaschopnosti školy a v neposlední řadě také získávání kladného postoje veřejnosti vůči škole.

Zkrátka, jak uvádí Světlík, marketingové řízení umožňuje školám vytvořit životaschopný program pro jejich cílové trhy, efektivně jim tento program distribuovat a správně s nimi komunikovat.

Vedení školy by se v rámci marketingových činností mělo zaměřit na strategické plánování, které v sobě zahrnuje zjišťování a vyhodnocování příležitostí a hrozeb školy, vedení školy by mělo být schopné rychle reagovat na nepředvídatelné změny. Jak již bylo zmíněno výše, nemělo by se také zapomínat na tvoření sítě vztahů s okolím školy a zároveň vytvořit ve škole takové ovzduší, aby byli odborníci ochotni se na jejím obohacování podílet. Zároveň je potřeba podrobně zkoumat a analyzovat všechny faktory, které nějak ovlivňují chod školy, její prosperitu a její další vývoj.

Nejdůležitějším cílem školy, který by měl být marketingem podpořen, je připravit studenta na jeho budoucí život, a zároveň pochopit jeho potřeby. To vše se děje na základě vhodně zvoleného vzdělávacího programu, jeho ceny a distribuce a také vhodné komunikace. To vše lze označit jako marketingový mix školy.

1.3.1 Marketingové prostředí školy

Marketingové prostředí školy zahrnuje veškeré faktory, které ovlivňují chod školy, ať už přímo nebo nepřímo. Konkrétně v oblasti školství jsou změny velmi časté, a pokud se s nimi má škola úspěšně vyrovnat, je potřeba, aby byla flexibilní a dokázala reagovat rychle a efektivně. Vlivy, které působí na školu, mohou přicházet z různých oblastí. Obecně je lze rozlišit na vnitřní (mikroprostředí), vnější (mezo) a makroprostředí.

Makroprostředí školy je tvořeno vnějšími vlivy působícími na školu nebo školské zařízení, jde zejména o vlivy politické, ekonomické, sociokulturní, technické, ekologické a legislativní. Politická oblast do chodu školy zasahuje značnou měrou. Do této oblasti bychom mohli zařadit veškerou školskou legislativu, která stanoví, jak bude škola řízena a skládá se ze zákonů, nařízení vlády, vyhlášek a směrnic. Větší vliv má politická oblast na veřejné školství, které musí správně regulovat, neboť se jedná o veřejně prospěšný statek. Do ekonomických vlivů můžeme zařadit lidské zdroje, míru inflace, úrokovou míru, příjem domácnosti, produktivitu práce a rovnováhu platební bilance. Všechny tyto faktory jsou výsledkem vývoje ekonomického systému, mezinárodní politické situace a také hospodaření státu. Do sociokulturních vlivů řadíme veškeré změny hodnot, zvyků a preferencí veřejnosti v určité oblasti nebo zemi. Jsou významné především z toho pohledu, že ovlivňují poptávku po školách. Do sociokulturních vlivů, které působí na školu, je potřeba zařadit také demografické změny. Demografické změny jsou změny v oblasti počtu obyvatelstva, věkových skupin, pohlaví a životního stylu. Technologické změny se také značnou měrou podílejí na oblasti budování školy, která nemůže být zaostalá a musí být schopna vést krok, co se týče např. vybavení učeben.

Mezoprostředí školy je tvořeno zákazníky školy, partnery, veřejností a také konkurencí, která má vliv na vývoj školy.

Mikroprostředí školy představuje vlivy, které působí uvnitř školy. Tyto faktory může do mnohem vyšší míry ovlivnit její vedení. Jedná se především o management školy a jeho kvalitu, kvalitu učitelů, finanční situaci školy, její umístění, image, kulturu a v neposlední řadě mezilidské vztahy ve škole. Kultura ve

škole je tvořena hodnotami a smýšlením ve školském zařízení, které se dlouhodobě pěstuje a sdílí. Je tvořena na základě minulé zkušenosti a ovlivňuje budoucí činnosti.¹⁵

1.4 Základní dokumenty školy

Škola funguje nejen na základě právních předpisů, které plynou z právního řádu České republiky, ale i na základě tzv. interních předpisů. Takovým je třeba školní řád. Dalšími zákonem požadovanými dokumenty školy jsou dlouhodobý záměr a výroční zpráva školy.

1.4.1 Dlouhodobý záměr

Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy je nástrojem řízení vzdělávání. Dlouhodobý záměr se zpracovává na základě Národního programu vzdělávání. Jde o jakýsi sjednocovací podklad, který uvádí priority, cíle a záměry v oblasti rozvoje vzdělávání. Na dlouhodobý záměr České republiky navazují dlouhodobé záměry jednotlivých krajů, které zpracovávají krajské úřady. Zkoumají přitom především demografický vývoj, vývoj na trhu práce, záměr dalšího rozvoje kraje, kapacitu škol, atd. Význam dlouhodobých záměrů spočívá v tom, že se jedná o definující kritérium v rámci rozhodování o zápisu do školského rejstříku, pro stanovení výše krajských normativů a rozhodujícím nástrojem pro koncepci rozvoje vzdělávací soustavy.¹⁶

1.4.2 Výroční zpráva

Výroční zprávy se zpracovávají, jak je z názvu patrné, každoročně a to z úrovně celostátní (zabezpečuje MŠMT), krajské (zabezpečuje krajský úřad) a lokální (povinnost pro všechny ředitele základní, střední a vyšší odborné školy).

¹⁵ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing školy*. 1. vyd. Zlín: EKKK, 1996. 382 s. ISBN 80-902200-8-8.

¹⁶ PEŠTÁLOVÁ, Lenka. *Školský zákon: zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání: stav k 1.1.2010*. 2., přeprac. vyd. Třinec: RESK, 2010. 267 s. ISBN 978-80-904324-1-3.

Výroční zpráva pojednává o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v té které územní jednotce. Výroční zprávy by měly obsahovat informace o naplňování dlouhodobých záměrů.¹⁷

1.4.3 Školní řád

Školní řád je vnitřním předpisem školy, který vydává ředitel, a jeho náležitosti jsou uvedeny ve školském zákoně¹⁸. Obsahem školního řádu je vymezení okruhu osob, pohybujících se na území školy, kdy školní řád stanoví jejich vzájemné vztahy, práva a povinnosti a také školní režim.

Další oblastí, kterou školní řád zakotvuje, je hodnocení studijních výsledků žáků, kdy určuje pravidla, na základě kterých se při hodnocení bude postupovat, včetně např. možnosti komisionálního přezkoušení. Školní řád se dále zaměřuje na bezpečnostní opatření a ochranu zdraví žáků, včetně ochrany před patologickými jevy, diskriminací, projevy násilí nebo nepřátelství. Ve školním řádu se také mohou objevovat pravidla zacházení s majetkem školy ze strany žáků.

Školní řád musí být vydán ředitelem školy až po odsouhlasení školskou radou. Podmínkou pro vyžadování postupu dle jeho ustanovení je skutečnost, že s ním byli žáci prokazatelně seznámeni, a že je vystaven na místě, na kterém je studentům vždy přístupný. Seznámeni s existencí školního řádu a s jeho obsahem musí být také zákonní zástupci žáků.

1.5 Vedení školy

V čele základní školy stojí ředitel. Jde zároveň o statutára příspěvkové organizace a z tohoto postu mu také vyplývají práva a povinnosti. Ke kontrole ředitele, a zároveň kvůli zapojení pedagogických pracovníků a rodičů do chodu školy, je zákonem také obligatorně zřízena školská rada.

¹⁷ tamtéž

¹⁸ ust. § 30 zákona č. 561/2004, o předškolním, základním, středním, vyšším odborným aj. vzdělávání

1.5.1 Školská rada

Obligatorní ustavení školské rady nařizuje školský zákon, který zároveň také vymezuje její postavení, složení a pravomoci. Obecně lze říci, že školská rada je zřízena k tomu, aby projednávala a vyjadřovala se k dění ve škole. Schvaluje výroční zprávu a školský řád a je jakýmsi kontrolním orgánem ředitele a zároveň plní pedagogické úkoly spojené se vzděláváním.

Co se týče složení školské rady, zákonem není stanoven maximální nebo minimální počet členů, je ale určeno její složení, kdy je podmínkou, aby jedna třetina členů byla zvolena zřizovatelem, jedna třetina pedagogickými pracovníky školy a poslední třetina zákonnými zástupci žáků nebo žáky, kteří jsou zletilí.¹⁹ Z uvedeného tedy vyplývá, že počet členů školské rady jsou minimálně 3 osoby a maximální počet musí být dělitelný třemi, neboť je vyžadováno rovné zastoupení všech třech skupin.

Kompetence školské rady jsou poměrně široké. Školská rada se vyjadřuje k návrhům školních vzdělávacích programů a k jejich následnému uskutečňování, schvaluje výroční zprávu o činnosti školy, schvaluje školní řád a navrhuje jeho změny. Také schvaluje, jakým způsobem budou hodnoceny výsledky vzdělávání žáků, podílí se na zpracování konceptu pro rozvoj školy, projednává návrh rozpočtu právnické osoby na další rok, vyjadřuje se k hospodaření a navrhuje opatření pro jeho zefektivnění, projednává zprávy od České školní inspekce, projednává podněty nebo stížnosti řediteli školy, zřizovateli, orgánům vykonávajícím státní správu ve školství a dalším orgánům státní správy.

1.5.2 Ředitel jako manažer školy

Je potřeba si uvědomit, že ředitel plní ve škole funkci manažera. Škola může fungovat efektivně pouze za předpokladu, že v ní pracuje tým kvalitních pracovníků, disponuje dostatkem finančních prostředků a také má dostačující podporu jejího zřizovatele. Na všechny tyto faktory má ředitel vliv a se všemi problémy z toho plynoucími se bude muset vyrovnat.

¹⁹ JABŮRKOVÁ, Vendula a VLČKOVÁ, Veronika. *Pedagogický pracovník mezi paragrafy*. Vyd. 1. Olomouc: Hanex, 2005. 135 s. Vzdělávání a informace. ISBN 80-85783-55-X.

Pokud mluvíme o vedení ve smyslu řízení a práce s lidmi, ředitel školy by měl splňovat následující předpoklady: schopnost plánovat a udávat směr – ředitel školy musí být schopen školu vést a k tomu je potřeba, aby disponoval vizí, jakým směrem ji vést, a aby vytyčil cíle, které k naplnění vize povedou. S tímto plánem musí ředitel také seznámit svůj pracovní tým. Pokud jde o školu se zaměřením, měl by ředitel jasně stanovit, jaké aktivity k naplnění tohoto cíle povedou. Podle toho se stanoví priority, které budou všem pracovníkům známy.

Měl by být také schopen vést a rozhodovat – rozhodování úzce souvisí s předchozí schopností, protože ředitel rozhoduje především na základě a v souladu s předem stanovenými prioritami. Na proces rozhodování by ředitel měl vymezit svůj čas. Rozhodovat by neměl ani zbrkle, ale ani ne s přílišnou prodlevou od vzniklého problému, aby dokázal své rozhodnutí spolehlivě odůvodnit. Pokud má být rozhodnutím zavedena změna, je potřeba ji s pracovníky předem prodiskutovat a vysvětlit důvody k její existenci. Co se týče vedení, ředitel musí vždy zvolit vhodný způsob vedení podle nastalé situace a musí být schopen vést jak celý tým, tak jednotlivce.

Pro ředitele je také důležitá schopnost organizovat, delegovat, motivovat a kontrolovat – práce v týmu musí být vždy dobře organizována a vhodně rozdělena, a i to je prací ředitele. Současně by ředitel měl také delegovat část odpovědnosti, aby lidské zdroje vhodně využil a zabezpečil spolehlivý chod školy. Delegovanou odpovědnost ale musí kontrolovat, stejně jako výkony ostatních svých pracovníků. K tomu všemu je potřeba, aby ředitel své podřízené také vhodně motivoval. Ve veřejném sektoru je tato možnost oproti soukromému sektoru odlišná, a o to více musí ředitel nalézt vhodný způsob, jak motivovat.

Další schopnost, kterou by měl ředitel školy ovládat je schopnost komunikovat s lidmi uvnitř i vně organizace – ke komunikaci uvnitř organizace by měly sloužit pravidelné porady. Na nich by měli být pracovníci dostatečně informováni o všem důležitém, co se týče organizačních a všech ostatních postupů. Dále by měl každý pracovník dostávat, ať už pozitivní nebo negativní, zpětnou vazbu ke svým pracovním výkonům. Vně organizace je ředitel osobou, kterou by měla veřejnost znát, a se kterou by měla mít možnost komunikovat.

Jako poslední zásadní schopnost ředitele je potřeba uvést schopnost rozvíjet tým – ředitel v první řadě svůj tým vytváří, vybírá své pracovníky na pohovorech, zajišťuje jejich vzdělávání, zvyšuje jejich kompetence a také schopnost sebeřízení a samostatnost.²⁰

Neúspěch ředitele školy se někdy může odvíjet ze skutečnosti, že osoba, která tuto funkci vykonává, činí některou z následujících chyb: je nedostatečně citlivá k druhým, jejich individualitě a potřebám, nedostatečně komunikuje, netrpělivě naslouchá nebo se nejasně vyjadřuje, vede zdlouhavé a bezvýsledné porady, zavádí chaotické a neefektivní změny nebo nedostatečně vysvětlené změny, věnuje málo času pro pracovníky k zpětné vazbě. Chybou může být také zklamání důvěry, nedržení slova, nebo nerovný přístup k podřízeným, přehnaná ctižádost a politikaření, neschopnost motivování týmu, využívání jeho kapacity nebo nerozvíjení týmu, neschopnost strategického smýšlení, neexistence vize školy, vytyčeného cíle, neschopnost samostatného rozhodování, neschopnost nebo nedostatek úsilí získat si podporu rodičů a veřejnosti, chyby v odměňování – nerovné odměňování, nedostatečně objasněné odměňování, nejasný systém odměn.²¹

Ředitele školské právnické osoby zřizované ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, ředitele příspěvkové organizace a vedoucího organizační složky státu může zřizovatel odvolat pouze ze zákonem stanovených důvodů, kterými jsou pozbytí některého z předpokladů pro výkon funkce ředitele školy nebo školského zařízení, nesplnění podmínky získání znalostí z oblasti řízení školství studiem pro ředitele škol a školských zařízení, organizační změna, v jejímž důsledku zanikne funkce ředitele školy nebo školského zařízení, závažné porušení nebo neplnění právních povinností vyplývajících z funkce, převážně na základě šetření České školní inspekce, zřizovatelem nebo jiným kontrolním orgánem nebo dosažení 65 let věku.

²⁰ *Management základních škol: [praktické rady pro ředitele škol.]* Praha: Raabe, ©2012. 24 s. Legislativa a management pro ZŠ. ISBN 978-80-87553-43-5.

²¹ *Management základních škol: [praktické rady pro ředitele škol.]* Praha: Raabe, ©2012. 24 s. Legislativa a management pro ZŠ. ISBN 978-80-87553-43-5.

Zákon vymezuje také základní povinnosti ředitele školy, mezi které patří, že rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu se zákonem a vzdělávacími programy, odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb, vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření, dále vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, zajišťuje, aby osoby zákonní zástupci, zletilí žáci byly včas informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, žáka nebo studenta, zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem a odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení.

Ředitel školy garantuje poskytované vzdělávání ve škole, kterou řídí. To znamená, že zajišťuje naplňování zásad jako zdokonalování procesu vzdělávání na základě výsledků dosažených ve vědě, výzkumu a vývoji a co nejširšího uplatňování účinných moderních pedagogických přístupů a metod, potom vzájemné úcty, respektu, názorové snášenlivosti, solidarity a důstojnosti všech účastníků vzdělávání, dále zásady svobodného šíření poznatků, které vyplývají z výsledků soudobého stavu poznání světa a jsou v souladu s obecnými cíli vzdělávání. Ředitel školy současně přijímá odpovědnost za naplňování ustanovení, že vzdělávání poskytované podle tohoto zákona je veřejnou službou.²²

Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, dále stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení, odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu v souladu s účelem, na který byly přiděleny, předkládá rozbor hospodaření podle závazné osnovy a postupu stanoveného ministerstvem.

Ředitel školy má rozhodovací zodpovědnost vykonávat ve škole státní správu, která má vztah ke správnímu řízení. Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, rozhoduje o právech a povinnostech

²² HANZELKA, Miroslav. *Řízení školy: 2009 : výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1.2009*. Praha: ASPI, 2009, xxiii, 256 s. Meritum. ISBN 978-807-3574-130. str. 7

v oblasti státní správy v těchto případech přeřazení žáka nebo studenta do vyššího ročníku a povolení individuálního vzdělávacího plánu, přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání a ukončení předškolního vzdělávání, odkladu povinné školní docházky, převedení žáka do odpovídajícího ročníku základní školy, přijetí k základnímu vzdělávání, přestupu žáka a převedení žáka do jiného vzdělávacího programu, povolení pokračování v základním vzdělávání, přijetí ke vzdělávání ve střední škole, vyšší odborné škole a v konzervatoři, přestupu, změně oboru vzdělání a přerušení vzdělávání, opakování ročníku po splnění povinné školní docházky, snížení nebo prominutí úplaty za poskytování vzdělávání a školských služeb, podmíněného vyloučení a vyloučení žáka nebo studenta ze školy nebo školského zařízení, uznání dosaženého vzdělání a také povolení a zrušení individuálního vzdělávání žáka.²³

²³ HANZELKA, Miroslav. *Řízení školy: 2009 : výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1.2009*. Praha: ASPI, 2009, xxiii, 256 s. Meritum. ISBN 978-807-3574-130. str. 8

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je deskripce budování Základní školy a Mateřské školy Žalany v letech 2008 – 2014 z pohledu měnícího se mikroprostředí, makroprostředí a mezoprostředí. Práce se dále zaměřuje na komparaci starého a nového vedení školy z hlediska vizí a jejich naplnění.

2.2 Výzkumné otázky

- V čem došlo k vylepšení školy v období od roku 2008-2014?
- Jaké nastaly změny v organizační struktuře a chodu školy při změně vedení v roce 2012?
- Jaký bude dopad na ekonomické aspekty školy?
- Jak realizují ředitelé škol své vize?
- V čem se liší staré a nové vedení?

2.3 Charakteristika zkoumaného souboru

V bakalářské práci podrobíme rozboru Základní školu a Mateřskou školu Žalany a její pedagogy. Školu v okrese Teplice, ve které v roce 2012 došlo ke změně vedení na pozici ředitele. Základní škola a Mateřská škola je spádovou základní školou vesnického typu, která poskytuje vzdělání pro žáky od 1. do 9. ročníku. Součástí základní školy je i mateřská škola, školní družina a školní jídelna. Škola disponuje velkou tělocvičnou, bazénem a rozsáhlým školním pozemkem včetně hřišť. Nadstandardně škola vyučuje cizí jazyk, angličtinu, již od prvního ročníku, druhý cizí jazyk pak od 7. ročníku, zajímavý je i výběr volitelných předmětů, které jsou nabízeny od 6. ročníku.

Obr. 1: Základní škola a Mateřská škola Žalany



Zdroj: ZŠ a MŠ Žalany [online]. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: http://www.zs-zalany.cz/img/skola_hlavni.jpg

2.4 Metodika výzkumu

V teoretické části práce je využita metoda rešerše a analýzy dokumentů ať už v tištěné, tak elektronické podobě.

Obsahovou analýzu můžeme charakterizovat jako „analýzu dokumentů s cílem porozumět a interpretovat dokument“. Základní princip je v hledání určitých jevů a vztahů k určitému tématu.²⁴ Dokumentem rozumíme veškeré materiály v písemné, ústní, elektronické či jiné formě záznamu. Při třídění, posuzování a výběru získaných dokumentů hraje určitou roli i subjektivita daného výzkumníka, který dokumenty zpracovává, ale ne již v informacích obsažených v těchto dokumentech.²⁵

²⁴ REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 184 s. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

²⁵ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008, 407 s. Finance (Grada Publishing). ISBN 978-80-7367-485-4.

V empirické části práce je k rozboru stěžejních dokumentů využito především komparace, analogie, analýz, syntéz a dedukcí k dané problematice. Statistická data jsou zpracována na základě deskriptivní statistiky a zařazena do příloh této práce. Veškerá statistická data jsou zanesena a zpracována v programu Microsoft Excel 2007, jenž je nedílnou součástí kancelářského balíku Microsoft Office. K lepšímu porozumění jsou důležitá data zaneseny do grafu a doplněna slovním komentářem k lepší orientaci a pochopení.

Závěr empirické části zaměřený na rozbor současného klimatu je zpracován metodou dotazníkového šetření. Nestandardizovaný dotazník tvořen devíti otázkami, byl vytištěn a rozdán mezi pedagogy školy. Následně byl dotazník zpracován i v příznivější elektronické podobě formátu aplikace disk Google a Vypnto.cz. Na základě elektronického zaklikávání by vyplňování dotazníku nemělo přesáhnout dobu pěti minut. Na uzavřené otázky bylo možné odpovídat dle Likertovy škály v rozmezí 1 až 5, kde 1 znamenalo nejlepší a 5 nejhorší hodnocení.

3 PRAKTICKÁ ČÁST

3.1 ZŠ a MŠ Žalany v letech 2008 – 2012

3.1.1 Školní rok 2008/2009

Ve školním roce 2008/2009 měla škola 9 tříd v devíti ročnících, které se členily na první a druhý stupeň, přičemž druhý začínal od ročníku šestého. MŠ je jednotřídní s denním provozem od 7 do 16 hodin. Nový školní vzdělávací program vstoupil do druhého roku svého zákonného uvedení v praxi, jehož zaváděcí proces bude ukončen v 9. ročníku ve školním roce 2010/2011. Chod organizace se řídí obecně závaznými právními normami, vnitřními předpisy školy a je koordinován na poradách. Řízení organizace se uskutečňuje prostřednictvím porad vedení školy s vedoucími úseků, konanými 1x za měsíc. Jako poradní orgán, složený z pedagogických pracovníků, je zřízena pro vedení školy pedagogická rada. Za uplynulé období školního roku se sešla 6x, v MŠ probíhala jednání 4x.

Organizační záležitosti byly operativně řešeny na provozních poradách. Vzhledem k velikosti školy jsou všichni pracovníci v každodenním kontaktu, což umožňuje okamžité a pružné řešení daných situací.

Škola má podrobně zpracovanou a zajištěnou péči o žáky s poruchami učení a chování – těmto žákům je věnována individuální péče pedagogy s odborným vzděláním. Každoročně jsou pro žáky zřizovány zájmové útvary. Samozřejmě součástí organizace je také školní družina. Tři oddělení slouží v mimoškolní době výchově, vzdělávání, zájmové činnosti, odpočinku i rekreační činnosti hlavně pro žáky 1. stupně.

Školní jídelna zabezpečuje stravování dětí, žáků a zaměstnanců celé organizace.

V době mimo školní výuky škola s vědomím zřizovatele poskytuje své prostory a vybavení k účelnému využití pro činnost zájmových organizací, hlavně sportovních klubů z blízkého okolí. V oblasti modernizace a dovybavení byl zajištěn nový vyhovující a výškově stavitelný nábytek pro 1. stupeň a od příštího školního roku, 2009/2010, se bude nově vybavovat i 2. stupeň. V podmínkách školy to jde

sice pomalu, ale při trpělivosti se postupem času vymění i staré a nemoderní tabule. S touto finančně také dosti náročnou akcí bylo ostatně započato již v letošním školním roce, kdy byly instalovány 4 nové tabule.

Co se týče pracovního prostředí, pedagogové se od září scházeli ve vkusné a moderně vybavené nové sborovně.²⁶

3.1.2 Školní rok 2009/2010

Ve školním roce 2009/2010 měla škola 9 tříd v devíti ročnících, které se členily na první a druhý stupeň, přičemž druhý začínal od ročníku šestého. Mateřská škola je jednotřídní s provozem celodenním od 6.50 hodin do 16.00 hodin. Součástí organizace je i školní družina. Tři oddělení tohoto zařízení slouží v době mimo vyučování výchově, vzdělávání, zájmové činnosti a rekreaci žáků hlavně I. stupně. Školní jídelna zabezpečuje stravování dětí a zaměstnanců školy.

Předškolní vzdělávání je poskytováno za úplatu ve výši 200,- Kč za měsíc, ŠD je poskytována za poplatek 50,- Kč a měsíc. Činnosti v kroužcích jsou poskytovány dětem zdarma. Také tělocvična slouží v mimoškolní době ke sportovnímu a tělovýchovnému využití pro veřejnost za úplatu 300,- Kč/hod.

Chod organizace se řídí obecně závaznými právními normami, vnitřními předpisy školy a je koordinován na poradách. Řízení organizace se uskutečňuje prostřednictvím porad vedení školy s vedoucími organizačních složek, kterými jsou: MŠ - R. J. - zástupkyně pro předškolní výchovu, ŠD - Bc. I. U. - vedoucí vychovatelka, ŠJ - L. K. - vedoucí ŠJ a ZŠ správní - Z. P. - školník. Organizační záležitosti jsou operativně řešeny na provozních poradách. Vzhledem k velikosti školy jsou všichni pracovníci v každodenním kontaktu, což umožňuje okamžité a pružné řešení daných situací. Stálým problémem je stav 35 let staré školy, která již nutně potřebuje rekonstrukci. Velká část se sice již podařila, ale důležité zásahy objekt ještě čekají. Vzhledem k tomu, že finanční prostředky k zamýšleným rekonstrukcím nejsou, škola je nucena vyhledávat nabídky ve formě různých programů, grantů atp. Tato činnost vyžaduje spoustu trpělivosti, času, snahy a úsilí vůbec.

²⁶ SMRŽ, Jan. *Výroční zpráva 2009*. 1. vyd. Žalany: Základní škola a Mateřská škola Žalany, 2009.

V tomto školním roce byla snaha prostřednictvím zástupkyně ředitele, pí. Mgr. M. T., získat prostředky pro důležité zateplení objektu a pro dokončení výměny netěsnících a již dosluhujících oken. Před zahájením výběrového řízení musel být proveden tzv. energetický audit, jemuž zmíněná zástupkyně věnovala velkou část svého volna i řádné dovolené. Výsledek je však vždy nejistý, a proto se očekává další vyhlášení podobných programů. Jiná možnost - zdá se - neexistuje. Podobným způsobem školu zaujal program "Škola pro udržitelný život", ve kterém byl v součinnosti se Střediskem ekologické výchovy a etiky "Výchovy Sever" vypsán grantový program, který zaujal učitelku biologie Mgr. M. S. jehož se úspěšně zhostila i se zástupkyní ředitele, a jejímž výsledkem bylo vybudování naučné stezky v areálu školy. Současně byla podána i další žádost na NF ČEZ ve vypsáném dotačním programu "Oranžová učebna", neboť rekonstrukce učebny biologie, chemie a fyziky bude nákladná a prostředky školy, a tím i možnosti jsou omezené. V řadě problémů je a musí být škola soběstačná a díky správným zaměstnancům se ve škole řeší i závažné problémy jako např. rekonstrukce výměníku teplé vody pro ohřev bazénu, bez kterého by byl narušen celý výukový program, nebo časté odstraňování závad na letitých rozvodech vody.

Také požadavky hygieny jsou neúprosné a hlavně nákladné. Např. výškově stavitelný nábytek, problematika osvětlení, hygienické kabiny pro dívky atp. přicházejí na stovky tisíc. K tomu je nutno počítat s pravidelnou údržbou, malováním, což je řešeno formou výběru levnějších, ale kvalitních firem.²⁷

²⁷ SMRŽ, Jan. *Výroční zpráva 2010*. 1. vyd. Žalany: Základní škola a Mateřská škola Žalany, 2010.

3.1.3 Školní rok 2010/2011

Stálým problémem je stav staré školy, která již nutně potřebuje rekonstrukci. Velká část se sice již podařila, ale důležité zásahy objekt ještě čekají. Vzhledem k tomu, že finanční prostředky k zamýšleným rekonstrukcím stále nejsou, škola je nucena vyhledávat nabídky ve formě různých programů, grantů atp. Jde o činnost časově náročnou.

I v tomto školním roce byla snaha o zařazení do grantového řízení "Oranžová učebna" s programem "Fyzika hravě". Žádost o nadační příspěvek byla předložena správní radě Nadačního fondu ČEZ, která po posouzení všech obdržených projektů rozhodla žádosti školy zatím nevyhovět. Počet a kvalita zaslaných žádostí ale správní radu přiměla k rozhodnutí vyčlenit ještě v letošním roce další prostředky a v průběhu podzimu schválit další žádosti. Žádost tedy zůstává stále platná.

Stěžejním bodem letošního školního roku však byly tzv. Šablony. Škola byla úspěšná v podání žádosti o dotační peníze z Operačního programu "Vzdělávání pro konkurenceschopnost", který je víceletým tematickým programem v gesci MŠMT ČR. Tento dotační titul se zaměřuje především na oblast podpory 1.4, "Zlepšení podmínek pro vzdělávání na základních školách, prioritní osy 1 - počáteční vzdělávání". Škola by měla získat 1.090.434,- Kč, které budou použity na inovaci a zkvalitnění výuky směřující k rozvoji čtenářské a informační gramotnosti, na individualizaci výuky prostřednictvím digitálních technologií, na inovaci a zkvalitnění výuky prostřednictvím ICT, na inovaci a zkvalitnění výuky směřující k rozvoji matematické gramotnosti žáků a na vzdělávání pedagogických pracovníků pro oblast digitálních technologií.

Z celkové přidělené částky se očekává v nejbližších týdnech přidělení první zálohy ve výši 60 %, t. j. 634.260,- Kč prostřednictvím MŠMT ČR, KÚ ÚK a OÚ v Žalanech. Již zmíněný, 36 let starý objekt školy, přináší během roku nečekané závady a další nepříjemnosti, které se musí řešit během běžného provozu. Začátkem školního roku to byla rekonstrukce výměníku teplé vody pro ohřev vody v bazénu, kdy zaměstnanci do prosince 2010 závadu odstranili. Celkovou rekonstrukcí a svým přístupem tak ušetřili cca 200.000,- Kč, které by dle finanční rozvahy odborníků oprava stála.

Za zmínku stojí i další nákladná svépomocná oprava porušeného potrubí teplé vody v betonovém stropu mezi tělocvičnou a školní jídelnou, která byla provedena začátkem ledna 2011. Díky pracovníkům, určeným pro veřejně prospěšné práce z Úřadu práce, prostřednictvím Obecního úřadu v Žalanech, byl upravován i přilehlý areál školy, který se udržoval v minulých letech jen s největším vypětím, neboť škola pro takovou činnost kapacity ani prostředky vyčleněny nemá. O hlavních prázdninách byla dokončena dlouhodobě plánovaná a nutná oprava střechy, jejíž závadnost byla pociťována při každém silnějším dešti nebo tání sněhu. S pomocí pracovníků VPP a hlavně činností žáků, bylo zrušeno hřiště pro plážový volejbal a byla zprovozněna plocha pro vybíjenou, přehazovanou, nohejbal i odbíjenou. Zvýšený zájem veřejnosti o zařazení dětí do MŠ přinutil zřizovatele rozšířit předškolní zařízení o další místa. Vzhledem k velikosti prostor se jedná pouze o 4 místa a celková kapacita MŠ je tedy 24 dětí. I tak, pro splnění litery zákona a hygienických požadavků, bylo nutno rozšířit ložnici, sociální vybavení o umyvadlo, pisoár a navýšit počet pedagogů na část úvazku v MŠ.

Vymalování a pořízení dalšího výškově stavitelného nábytku i pro stolování ve školní jídelně se považuje za samozřejmost. Také kapacita šatny pro MŠ musela být zvýšena a s tím byla šatna celkově zrenovována. Vzhledem k opotřebovanosti podlahových krytin a jejich nevábnému vzhledu, bylo nutno provést i nákladnou výměnu lina v osmi učebnách, k čemuž finančně dopomohl zřizovatel.

V personální oblasti dochází k výměně odcházející pedagogické pracovnice na MD novou pracovnící a v rámci dalších nezbytných finančních úspor bylo v květnu v rámci organizační změny zrušeno pracovní místo údržbáře - správce bazénu. Pracovní náplň tohoto zaměstnance převzal stávající školník, jehož část úvazku pro úklid, byl přidělen uklízečkám.

Kromě zmíněných akcí z minulých let, letošního roku a snad i do let budoucích, vstupuje škola do povědomí regionálního školství i spoluprací se Střední školou a odborným učilištěm Trmice, p. o., která na základě smlouvy posílá své žáky na praxi a zajištění odborného výcviku.²⁸

²⁸ SMRŽ, Jan. *Výroční zpráva 2011*. 1. vyd. Žalany: Základní škola a Mateřská škola Žalany, 2011.

Počet žáků ve školním roce 2010/2011

ZŠ - 1. stupeň, 1. - 5. ročník s počtem 92 žáci

2. stupeň, 6. - 9. ročník s počtem 91 žák

MŠ - 1 oddělení s počtem 20 dětí

ŠD - 3 oddělení s počtem 63 žáci

3.1.4 Školní rok 2011/2012

Vzhledem k ukončení pracovní činnosti stávajícího ředitele a jeho odchodu do důchodu k 31. 7. 2012, je vhodné v této zprávě zhodnotit stručně i období od š. r. 2000/01 - 2011/12. Tento časový úsek, tedy cca 1/3 provozu Žalanské školy od r. 1975, lze hodnotit jako období nejvyšší aktivity v oblasti modernizace výuky, ale i objektu jako takového.

Od r. 2003, kdy se škola stala samostatným právním subjektem, hospodaří se svěřenými prostředky státu a zřizovatele, tj. obecním úřadem. I přes nedostatek finančních prostředků, což je provází celý neveřejný sektor školství, i existence škol zřizovaných malými obcemi, se podařila řada úspěchů, které byly dosaženy díky iniciativě získání finančních prostředků a potažmo i zájmu obecního úřadu. Největším problémem, ale vyřešeným, se staly výsledky kontrol a jednání se zástupci KHS ÚK, zvl. v oblastech podmínek a vybavení školní kuchyně, vytápění a zajišťování teploty v celém objektu (nevyhovující kotelna a rozvody), špatná větratelnost a nevyhovující stav oken téměř v celém objektu vč. stěny v tělocvičně. Další problémy se týkaly nevyhovujícího nábytku v učebnách, nevyhovující osvětlení, nevyhovující podlahové krytiny, nevyhovující prostory MŠ. Jednou z posledních důležitých, ale nezbytných akcí bylo vybudování hygienické kabiny pro dívky, která byla zahájena 9. 7. 2012.

Výhledově, ale v nejbližším časovém horizontu bude dokončení vyhovujícího osvětlení, dokončení nové učebny výpočetní techniky, rekonstrukce učebny fyziky, vybudování dílny s kapacitou cca 14 žáků, dokončení výměny starých a nevyhovujících dřevěných oken zvl. v učebnách, úprava venkovního sportovního areálu - zvl. hřiště s běžeckou dráhou a velmi nákladná bude i rekonstrukce bazénu s přílehlými prostorami.

Méně důležitými a z finančních důvodů pro závažnější záležitosti stále odsouvanými úpravami, leč usnadňujícími provoz by mělo být vybavení jednotlivých tříd funkčními, centrálně ovládanými reproduktory s celkovou ovládací aparaturou a výměna zámků (odemykání pavilonů i učeben v systému generálních klíčů, soustředění duplicitních klíčů a řádné jednotné označení všech klíčů). Dále pak obnovení funkčního systému bezpečnostních záznamových kamer pro vstupní halu školy, rekonstrukce WC pro pedagogické pracovníky a návštěvy, vybavení kanceláří a kabinetů reprezentativním nábytkem.

Studium ke splnění kvalifikačních předpokladů pedagogických pracovníků úspěšně dokončila Ing. Bc. P. B. – ZŠ, a Bc. K. V. – MŠ.

Na základě nového zákona č. 472/2011 Sb., §166 a vlastního rozhodnutí, odcházejí dne 31. 7. 2012 do důchodu Mgr. Jan Smrž - ředitel ZŠ a MŠ Žalany a R. J. - zástupkyně ředitele pro předškolní výchovu.²⁹

Počet žáků ve školním roce 2011/2012

ZŠ - 1. stupeň, 1. - 5. ročník s počtem 94 žáci

2. stupeň, 6. - 9. ročník s počtem 79 žáků

MŠ - 1 oddělení s počtem 24 dětí

ŠD - 3 oddělení s počtem 73 žáci

3.1.5 Zhodnocení období 2008 - 2012

Vzhledem k počtu žáků jsou prostory vyhovující, stav budov 35 let starých vyžaduje rekonstrukci. Proto sledujeme nabídky vhodných dotačních programů a po dohodě se zřizovatelem a s jeho souhlasem se snažíme do nich přihlásit. Jednou z podmínek pro přihlášení do některých dotačních titulů je mít vypracovaný energetický audit, který byl v letošním roce 2010 za finanční pomoci zřizovatele získán. Toto se týká také přilehlého sportovního areálu. Další podmínky v rámci malé venkovské školy a vzhledem k současné finanční situaci jsou dobré.

Úroveň prostorů i stravování samého, vzhledem k požadavkům zdravé výživy, je velice dobrá. Strávníků je však jen 56 % z celkového stavu 229 všech

²⁹ SMRŽ, Jan. *Výroční zpráva 2012*. 1. vyd. Žalany: Základní škola a Mateřská škola Žalany, 2012.

frekventantů školy. Režim vyučování je vhodně upraven vzhledem k dopravní obslužnosti, žáci se do školy sjíždějí autobusem i vlakem z 20 obcí a osad bývalých okresů Teplice a Ústí n. L. Hygienické požadavky, také z BOZP, jsou dodržovány, pravidelně konzultovány s KHS ÚK a dočasné žádosti o udělení výjimek KHS schváleny a respektovány.

Škola zjišťuje schopnosti a úroveň svých žáků včetně předpokladů pro jejich rozvoj a systematicky sleduje jejich vývoj, o čemž informuje rodiče.

ŠVP je v souladu s RVP a představami školy, cíle vzdělání jsou stanoveny dle pedagogických zásad.

Rozvrh respektuje zásady školní psychohygieny a vzhledem k daným podmínkám využívá materiálních i personálních možností školy. Je stabilní. Musí však také respektovat podmínky dopravní obslužnosti a na té je také závislá činnost ŠD i zájmových kroužků. Školní řád je zpracován dle podmínek školy, akceptován žáky, rodiči i pracovníky školy. Vnitřní komunikační systém funguje formou ústní či písemnou a umožňuje efektivní komunikaci v rovině: vedení školy, učitel, žák a ostatní. Ke zlepšení informovanosti mezi pedagogickými pracovníky a žáky byl ustanoven Školní parlament.

Žáci jsou vedeni k sebehodnocení, čtvrtletně provádí svá hodnocení v ŽK. Ve škole z větší míry převažuje důvěra, dospělí i děti většinou jednají přátelsky a otevřeně, žáci se ve škole mohou cítit bezpečně. Za pracovitost, spolehlivost a aktivitu jsou žáci pozitivně hodnoceni. Výchovná opatření jsou využívána, práva a povinnosti jsou jasně stanovena i akceptována. Konfliktům škola dovede předcházet, také je úspěšně řeší.

Finanční prostředky byly ve sledovaných oblastech efektivně využívány ve shodě s cíli a prioritami školy. Škola dostává dostatečné množství finančních prostředků na přímé náklady (platy, učební pomůcky, materiál pro výuku, cestovné, náklady na školení). Vedení školy má o jejich čerpání přehled a pravidelně o tom informuje zaměstnance školy. Zřizovatel přispívá dle svých možností v dostatečné míře na běžný provoz školy (energie, opravy, spotřební a kancelářský materiál, služby spojené s provozem školy). Škola získává další finanční prostředky od sponzorů, vlastní činností (pronájem tělocvičny).

3.2 ZŠ a MŠ Žalany v letech 2012 – 2014

3.2.1 Školní rok 2012/2013

Během školního roku 2012/2013 byla zahájila modernizace školy. V pavilonu „A“ byla vybavena jedna třída interaktivní tabulí, která slouží k výuce žákům prvního stupně. Interaktivní tabule byla zakoupena ze sponzorského daru OÚ Bžany. V některých třídách byla obnovena výmalba. V pavilonu „B“ byla vybavena odborná učebna interaktivním projektorem s keramickou tabulí, který slouží k výuce žákům druhého stupně. Interaktivní projektor byl zakoupen z prostředků EU OPVK. Kmenové učebny druhého stupně byly vymalovány a do některých tříd byly instalovány vertikální žaluzie. Během letních prázdnin se uskutečnila první fáze rekonstrukce sociálních zařízení na pavilonu „B“. V pavilonu „C“ byla vybavena novým nábytkem učebna informatiky a z prostředků EU OPVK také novými žákovskými počítači a dalším interaktivním projektorem s keramickou tabulí. Do učebny ŠD byla zakoupena interaktivní tabule, která slouží k výuce žáků prvního i druhého stupně. Nejvýznamnější modernizací prošla školní jídelna, která díky sponzorskému daru od OÚ Rtyň nad Bílinou byla vybavena novým linem a nábytkem.

Škola je poměrně dobře vybavena didaktickou technikou. Učitelé mají pro výuku k dispozici tři diapojektory, 2 interaktivní tabule, 2 interaktivní projektory, 11 notebooků a digitální fotoaparát. Vybavení bylo zakoupeno z finančních prostředků projektu EU operačního programu Vzdělání pro konkurenceschopnost. Pro zajištění pitného režimu je ve vestibulu školy umístěn nápojový automat, který nabízí různé druhy bezkofeinových nealkoholických nápojů. Pro zajištění občerstvení je žákům k dispozici během velké přestávky prodej svačinek, který pro školu zajišťuje externí firma. Dále si žáci mohou zakoupit mléko a mléčné výrobky z nabídky projektu „Školní mléko“. Žáci se mohou napít i v době vyučování. Na prvním stupni školy dostávají žáci jednou týdně v rámci projektu „Ovoce do škol“ ke svačině čerstvé ovoce a zeleninu.

Pedagogický sbor lze hodnotit jako stabilizovaný, bez flukтуаčních prvků. Kvalifikovanost učitelského sboru je na prvním stupni – 100 % a na druhém stupni – 54,54 %. Celková kvalifikovanost učitelského sboru je 68,75 %.

Silné stránky: stabilizovaný pedagogický sbor, plná kvalifikovanost učitelů na první stupni.

Slabé stránky: vysoký podíl nekvalifikovaných pedagogů na druhém stupni ZŠ.

Ve školním roce 2012/2013 byla otevřena tři oddělení školní družiny. Ve školní družině pracovaly 3 vychovatelky v přepočteném úvazku 1,73. Jedna vychovatelka pracovala bez předepsané kvalifikace. Od listopadu 2012 do srpna 2013 byla jedna pracovnice v dlouhodobé pracovní neschopnosti. Na její místo byl přijat kvalifikovaný pracovník. V červnu 2013 byl ukončen pracovní poměr s nekvalifikovanou pracovnící, která měla smlouvu na dobu určitou do 30. 6. 2013. Pedagogický sbor ostatních pedagogických pracovníků lze hodnotit jako stabilizovaný.³⁰

Počet žáků k 28. 6. 2013

První stupeň – 82 žáků

Druhý stupeň – 97 žáků

3.2.3 Školní rok 2013/2014

Během školního roku 2013/2014 se pokračovalo v modernizaci školy. V pavilonu „A“ se do budoucí třídy I. A nechalo položit nové lino, vybavila se novým nábytkem a umístil se do třídy nový relaxační koberec. Budoucí třída I. B byla vybavena novým nábytkem a relaxačním kobercem. Na chodbě se zřídil relaxační koutek, který bude žákům sloužit převážně v zimních měsících k trávení přestávek. Relaxační koutek byl zřízen z dotace Obce Bžany. Dále se v celém pavilonu nechaly vymalovat chodby a žákovské šatny. V MŠ proběhla rekonstrukce sociálního zařízení pro děti – výměna sanity a obkladů. V pavilonu „B“ se vymalovaly chodby a žákovské šatny. V některých třídách byla opravena výmalba. Obnovou prošel i pavilon „C“. Nákladnou rekonstrukcí prošla stará učebna informatiky. V učebně se položilo nové lino, vymalovala se, vybavila se novým výškově nastavitelným nábytkem. Rekonstrukce se dotkla i prostor určených pro

³⁰ ŠIMON, Lukáš. *Výroční zpráva 2013*. 1. vyd. Žalany: Základní škola a Mateřská škola Žalany, 2013.

školní družinu, do kterých byl umístěn nový nábytek. Nákup nového nábytku do tříd ZŠ a ŠD byl financován z daru obce Rtyně nad Bílinou.

V současné době je škola poměrně dobře vybavena informační a komunikační technikou. Škola disponuje dvěma interaktivními učebnami, které dohromady mají 36 stanic (PC). V každé interaktivní učebně je i dataprojektor. Učitelé mají pro výuku k dispozici 5 dataprojektorů, ve škole máme 2 interaktivní tabule, 2 interaktivní projektory, učitelé mají k dispozici 11 notebooků a 1 digitální fotoaparát. Dále je škola vybavena didaktickými pomůckami, které jsou rozděleny do sbírek kabinetů – I. stupně a II. stupně. Didaktické pomůcky jsou průběžně dokupovány podle požadavků a potřeb vyučujících. Pro zajištění pitného režimu je ve vestibulu školy umístěn nápojový automat, který nabízí různé druhy bezkofeinových nealkoholických nápojů. Žáci mají povoleno v rámci zajištění pitného režimu pít během celého vyučování. Pro zajištění občerstvení je žákům k dispozici během velké přestávky prodej svačinek, který pro školu zajišťuje externí firma. Dále si žáci mohou zakoupit mléko a mléčné výrobky z nabídky projektu „Školní mléko“. Žáci na prvním stupni školy dostávají jednou týdně v rámci projektu „Ovoce do škol“ ke svačině čerstvé ovoce a zeleninu.

1. 9. 2013 byl vydán nový školní vzdělávací program pro základní vzdělávání – „Brána k vědění“ z důvodů zapracování změn v RVP ZV (platné od 1. 9. 2013) a změny časové dotace u jednotlivých předmětů. Podle nového ŠVP bylo vyučováno v 1. a 6. ročník ZŠ.³¹

Počet žáků k 31. 8. 2014

První stupeň – 83 žáků

Druhý stupeň – 93 žáků

Celkem – 176 žáků

3.2.4 Zhodnocení období 2012 – 2014

Významným přínosem je partnerství v projektu „Dotkněte se inovací“, který je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR. Projekt

³¹ ŠIMON, Lukáš. *Výroční zpráva 2014*. 1. vyd. Žalany: Základní škola a Mateřská škola Žalany, 2014.

umožňuje další vzdělávání pedagogů se zaměřením na zvýšení kompetencí při integraci informačních a komunikačních technologií do výuky s použitím dotykových zařízení.

Materiální podmínky umožňují naplňovat cíle školních vzdělávacích programů. Priority v oblasti zlepšování materiálního zázemí jsou stanoveny podle rozpočtových možností školy, k inovaci a obnově dochází postupně. Zmodernizovat interiér školy se podařilo také díky účelovým finančním příspěvkům z rozpočtů obcí Rtyň nad Bílinou a Bžany. Ve školním roce 2013/2014 byl ukončen projekt „Cesta k efektivnímu učení“ financovaný z prostředků EU peníze školám, který byl zaměřen na inovace a zkvalitnění výuky směřující k rozvoji čtenářské, informační a matematické gramotnosti, individualizaci výuky prostřednictvím digitálních technologií a vzdělávání pedagogických pracovníků.

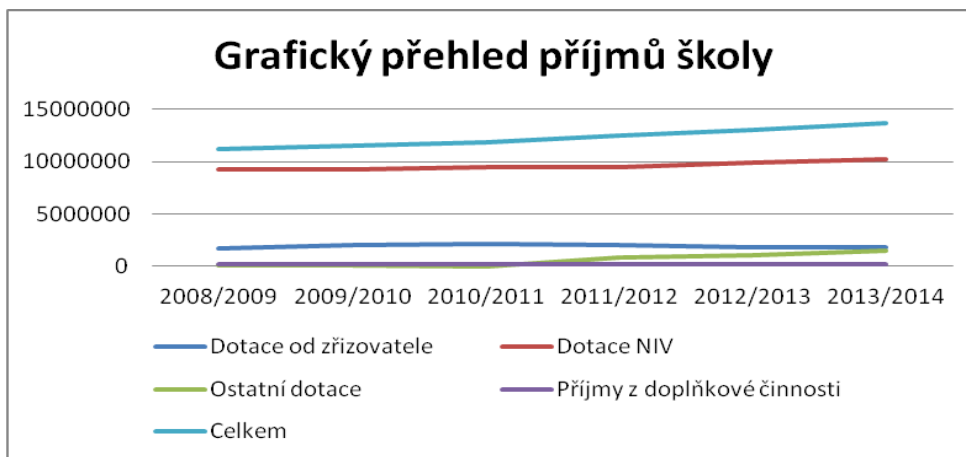
Vzrůstající tendenci má i přísun peněz do školy (tab. 1), díky kterým je možné dovybavit učebny, rekonstruovat a modernizovat prostory školy.

Tab. 1: Přehled dotací a příjmů školy ve sledovaném období

	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Dotace od zřizovatele	1700000	2000000	2143000	2050000	1800000	1800000
Dotace NIV	9238810	9238810	9440930	9421520	9917795	10232938
Ostatní dotace	57000	57000	13000	844460	1090434	1452564
Příjmy z doplňkové činnosti	177369	259244	196353	192 588	220002	217702
Celkem	11173179	11555054	11793283	12508568	13028231	13703204

Zdroj: Vlastní tvorba autora

Graf č.10: Grafický přehled příjmů školy



Zdroj: Vlastní tvorba autora

Řízení školy je koncepční, dosahuje vysoké úrovně. Finanční zdroje, materiální a personální podmínky vytvářejí velmi dobré předpoklady pro naplňování školních vzdělávacích programů. Realizovaná projektová činnost umožňuje škole zabezpečit vyšší kvalitu poskytovaného vzdělávání.

Důležitým partnerem vedení školy je kromě zřizovatele školní parlament, který řeší návrhy a připomínky žáků ke vzdělávání, ke školnímu prostředí, aktivitám a akcím. Školská rada projednává a schvaluje potřebné dokumenty, společně se zřizovatelem se podílí na koncepčním plánování chodu školy. Přínosná je spolupráce ze ZŠ Řehlovice a ZŠ Kostomlaty pod Milešovkou (pořádání sportovních a kulturních akcí pro žáky) a mnoha dalšími institucemi např. knihovnami v Žalanech a Teplicích, DDM Teplice (organizace soutěží a vzdělávacích akcí pro žáky), Lesy ČR, oddělení sociálně právní ochrany dětí Teplice, Úřadem práce v Teplicích (volba povolání). Škola spolupracuje i s Univerzitou J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, studenti absolvují ve škole odbornou praxi.

K silným stránkám školy patří zejména koncepční řízení školy, vyhledávání příležitostí k posílení rozpočtu školy, aktivní projektová činnost navazující na školní vzdělávací program. Dále pozitivní sociální klima, účinná podpora všestranného rozvoje osobnosti žáků s důrazem na jejich individuální možnosti a schopnosti. Propracovaný a na vysoké úrovni realizovaný systém prevence rizikového chování, realizace environmentální výchovy a podpory zdravého životního stylu.

4 POROVNÁNÍ ŠKOLNÍCH ŘÁDŮ

Škola má vypracovaný funkční školní řád, všichni žáci jsou prokazatelně s tímto řádem seznámeni, rozumí svým právům a povinnostem. Školní řád je akceptován školní komunitou. Ve škole dochází jen k méně závažným přestupkům vůči školnímu řádu. Hrubé porušování školního řádu se na škole nevyskytuje nebo se objevuje jen vzácně. Učitelé jsou schopni udržet pomoci vhodných pedagogických prostředků kázeň žáků ve výuce i v rámci dalších aktivit školské praxe. Přijímají adekvátní výchovná opatření, která vždy směřují k nápravě a žáci jsou schopni je akceptovat. Rodiče aktivně spolupracují se školou při řešení kázeňských problémů svých dětí a snaží se koordinovat své výchovné působení se školou.

Jak je na první pohled patrné školní řád získal se změnou vedení v roce 2012 jiný vzhled. Byl značně rozšířen a specifičtěji charakterizoval jednotlivé body. Do roku 2008 čítal školní řád celkem šest článků sepsaných v šestistránkovém dokumentu. Zaměřený byl především na oblasti týkající se docházky do školy, chování žáka, zacházení se školním majetkem, práva žáka, a pravidla režimu školy. Tyto články byly zběžně bodově rozepsány a vyvěšeny v každé třídě školy.

V roce 2012 byl novým vedení přepracován i školní řád. Bylo zachováno rozdělení do šesti hlavních článků v upraveném a rozšířeném znění. Šestý článek týkající se pravidel pro hodnocení výsledků vzdělávání byl rozšířen dokonce o 17 bodů. Školní řád byl navíc obohacen například o zásady hodnocení výsledků vzdělávání žáků, přesněji definuje postihy a jejich udělování, klasifikuje stupně chování i podmínky pro zacházení s majetkem školy. Velikým přínosem je i obohacení co se prevence či patologických jevů týče. Přesně stanovuje a upravuje chod a režim školy související se změnami v dopravě. V neposlední řadě přesně omezuje aktivity dětí na moderních technologiích (používání telefonů, tabletů atd.) souvisejících s trendem a modernizací doby.

Oba školní řády jsou funkční a všichni žáci jsou s nimi prokazatelně seznámeni, rozumí svým právům a povinnostem. Ve škole za obou vedení dochází jen k méně závažným přestupkům. Hrubé porušování školního řádu se na škole nevyskytuje. Učitelé jsou schopni udržet pomoci vhodných pedagogických prostředků kázeň žáků ve výuce i v rámci dalších aktivit. Rodiče jsou se školním

řádem seznámeni. Školní řád je umístěn i na stránkách školy. Rodiče aktivně spolupracují se školou při řešení kázeňských problémů svých dětí a snaží se koordinovat své výchovné působení se školou. Zákonní zástupci žáků byli informováni o vydání školního řádu školy informací v žákovských knížkách, řád je pro ně zpřístupněn na chodbě pavilonu A i B a na webových stránkách školy.

5 ROZDÍLNÉ VIZE VEDENÍ

Nejen každý ředitel školy, ale i každý manažer firmy má v roli vůdce určité cíle, vize, kterých chce v době působení ve své funkci dosáhnout. V případě rozdílných osobností ředitelů školy pana Mgr. J. Smrže a pana Mgr. L. Šimona jsou tyto rozdíly vizí dobře patrné.

Pan Mgr. J. Smrž se ve svých vizích opírá o několik stěžejních bodů, které doplňuje obecným rozdělením na cíle krátkodobé a dlouhodobé. Jako stěžejní body, kterých chce za svého působení dosáhnout, vidí především v implementaci moderních metod vzdělávání. Dále pak v aktivním uskutečňování prevence sociálně patologických jevů v chování žáků školy, zabezpečení integrace žáků se speciálními a vzdělávacími potřebami, rozvojem dobré spolupráce s rodiči a veřejností, optimalizaci organizační struktury školy a posílení efektivity hospodaření školy. Opomíjí naopak například potřebnou rekonstrukci již 35 let staré školy. Vhodně si ovšem dělí tyto vize do krátkodobých a dlouhodobých cílů. Mezi krátkodobé cíle řadí například rozšíření výuku cizích jazyků opět o 2. jazyk – německý, výměnu prefabrikátů či pokračování ve spolupráci s CHKO České středohoří v budování naučné stezky a úpravě areálu školy pro vybudování ukázkového komplexu o přehledu bohatství Českého středohoří. Do dlouhodobých cílů pak řadí především vybudování nové učebny informatiky v pavilonu „C“, vybavení všech učeben další didaktickou technikou, renovace odborných učeben chemie a výtvarné výchovy, dokončení výbavy učeben odpovídajícím nábytkem i na II. st. do r. 2010, do r. 2012 pak všechny učebny ŠD včetně nových podlahových krytin, splnit celostátní hygienické požadavky.

Cílů, stanovených v tomto období, je poměrně málo, přesto jsou vhodně zvoleny s ohledem na možné a dostupné prostředky. Není tedy divu, že byly splněny téměř na 100 % a pan ředitel Mgr. Smrž své vize před odchodem ze školy naplnil.

V roce 2012 nastoupil do funkce Mgr. Lukáš Šimon a přinesl s sebou novou koncepci směrů, kterými by se měla škola v nadcházejících letech vydat. Na rozdíl od pana Mgr. J. Smrže si nestanovil cíle krátkodobé a dlouhodobé, ale rozčlenil je do několika oblastí, kterými jsou: oblast vzdělávání, cizí jazyky, informační a komunikační technologie, tělesná výchova, výchova ke zdravému životnímu stylu,

environmentální výchova, matematika a její aplikace, mimoškolní činnost, vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami, oblast financování, oblast personální, oblast vnějších vztahů. Každá tato oblast má podrobněji rozpracovaný program postupu změn. Navíc byly tyto změny dány do kompetencí učitelů a pověřených osob. Každý tak zodpovídá za své dílo a musí přesně dodržovat termíny vedení do kdy dané cíle uskutečnit.

Obě koncepce představují základní oblasti možné orientace školy v šestiletém volebním období. Realizace těchto koncepcí předpokládají, že budou formulovány dílčí specifické cíle. V tomto směru je lépe propracovaný koncept nového vedení. Po obsahové stránce je rozpracovanější a rozdělený na jednotlivé oblasti. Vedení navíc usiluje o dodržování těchto bodů rozložením do kompetencí zodpovědných pedagogů. Stanovené cíle jsou realizovány v konkrétních termínech stanovené v měsíčních a ročních plánech školy. V tomto stanovisku je evidentně lepší nové vedení, které důsledně dbá stanovením termínů k patřičnému naplnění cílů. Benevolentnější předchozí vedení také z velké části naplnilo veškerá předsevzetí, ovšem požadavků nebylo tolik, také byla z velké části obecnější a velkých projektů bylo minimum. Obě koncepce spolupracují s rodiči, zřizovateli a veřejností s důrazem na zpětnou vazbu. Zatímco staré vedení veškeré své cíle naplnilo s dovršením šestiletého období, nové vedení po pouhých dvou letech naplnilo díky výraznému zapojení patřičných osob tyto vize téměř z 75 %.

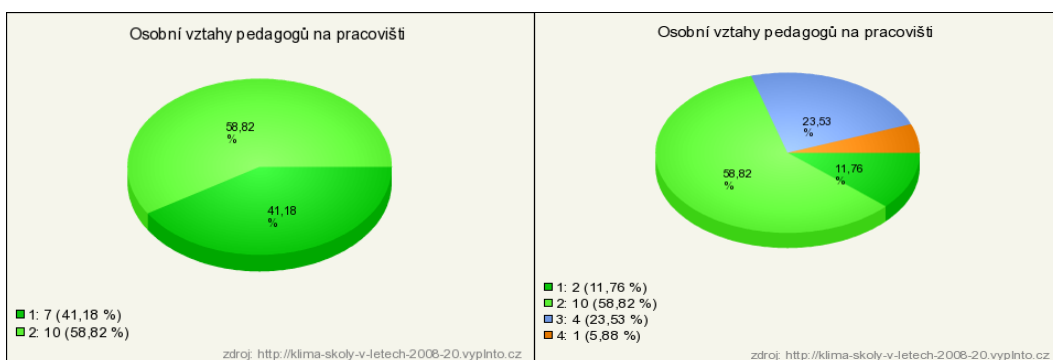
6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ DOPADU ZMĚNY VE VEDENÍ NA ZAMĚSTNANCE ŠKOLY

Na základě dotazníkového šetření jsme se pokusili zmapovat současné klima školy po změně vedení. Mezi pedagogy školy jsme rozeslali nestandardizovaný dotazník. Získané odpovědi jsme následně zpracovali a vyhodnotili. Výzkumu se zúčastnilo celkem 17 pedagogů, 14 žen a 3 muži pamatující obě vedení. Grafy jsou rozdělené na dvě části. Levý sloupek se týká let 2008-2012, pravý poté 2012 - 2014

2008 – 2012

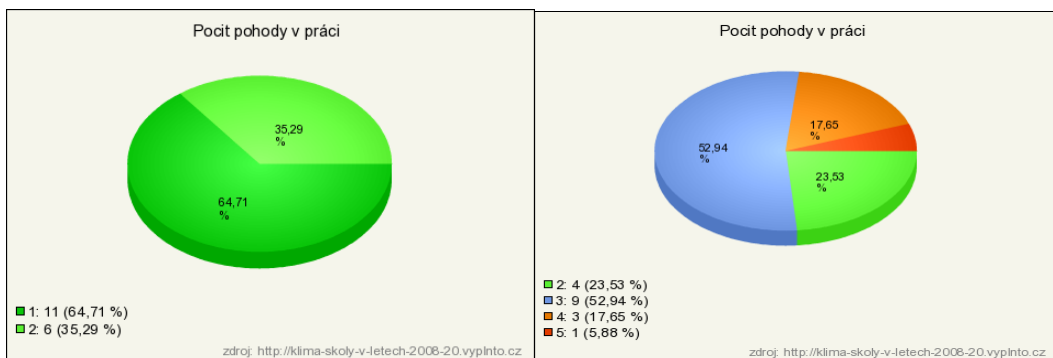
2012 – 2014

Graf č. 1: Osobní vztahy pedagogů na pracovišti



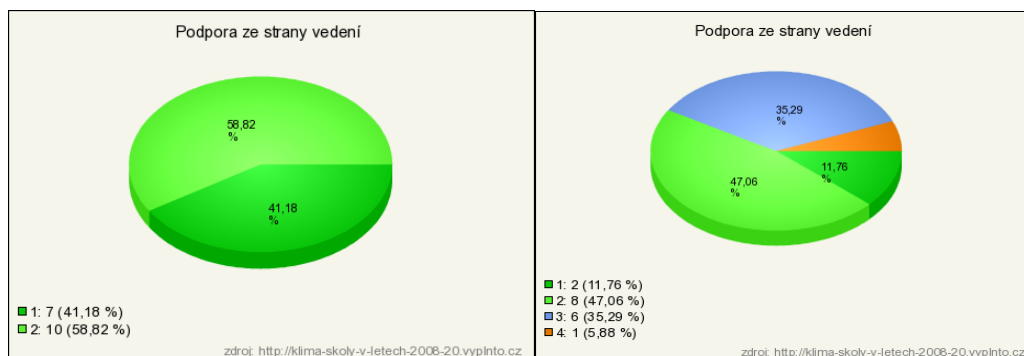
Je zřejmé, že vztahy na pracovišti se znatelně změnili. Zatímco v letech 2008 – 2012 se téměř všichni respondenti shodli na hodnocení 1 nebo 2, přičemž k hodnocení 1 se přiklonilo hned sedm respondentů, v následném období se značná míra pedagogů přiklání i k horšímu hodnocení.

Graf č. 2: Pocit pohody v práci



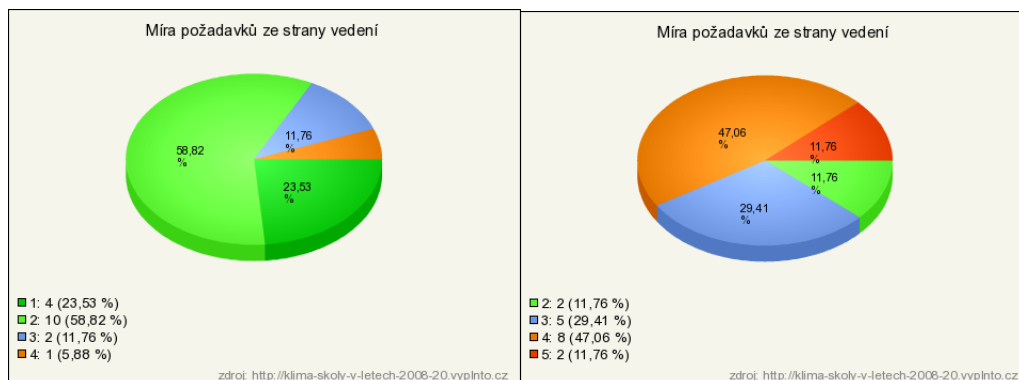
Se vztahy na pracovišti souvisí i pocit pohody v práci. V prvním modulu se opět všichni přiklání k hodnocení 1, nebo 2. V modulu druhého grafu se hodnocení zpestřuje a kladné hodnocení opadá.

Graf č. 3: Podpora ze strany vedení



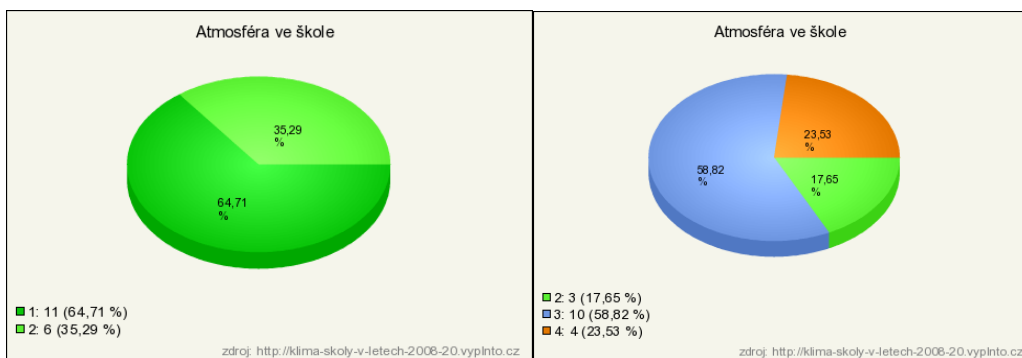
V letech 2008 – 2012 převládala dle výzkumu i vyšší míra spokojenosti s podporou ze strany vedení. Naopak v následujícím období se respondenti přiklání i k hodnocením 3 a 4.

Graf č. 4: Míra požadavků ze strany vedení



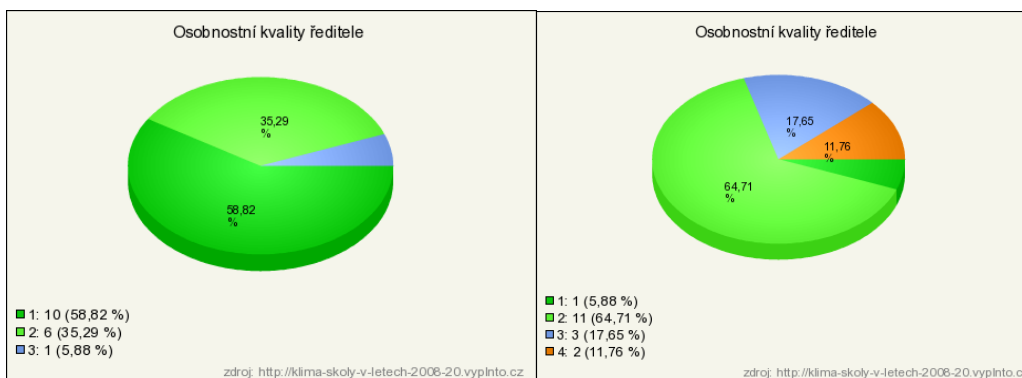
Jeden z nejvyšších nárůstů zaznamenala míra požadavků ze strany vedení. Zatímco v letech 2008 – 2012 tvoří hodnota 2 mírnou náročnost požadavků, v následujících letech se požadavky zvýšili celkem výrazně a k hodnocení 4 se přiklání 47,06 % respondentů.

Graf č. 5: Atmosféra ve škole



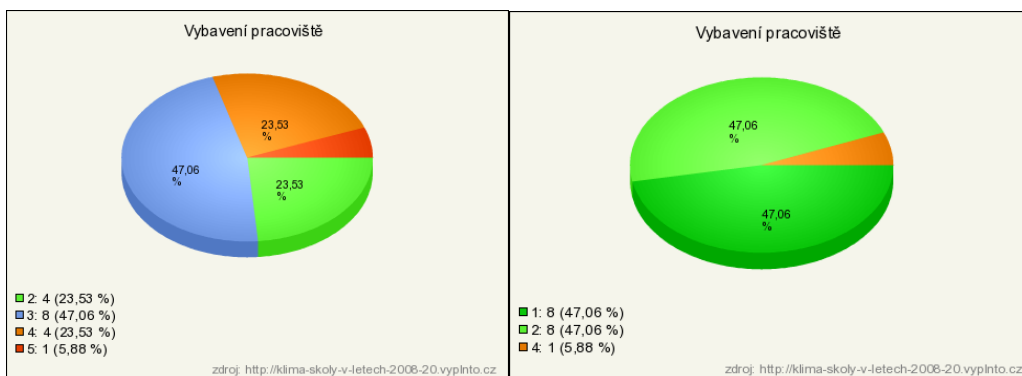
Negativní směr nabrala i atmosféra ve škole. První varianta ukazuje na převládající příjemné klidné prostředí, zatímco druhá varianta ukazuje na převládající středové hodnoty s náznaky horší atmosféry.

Graf č. 6: Osobnostní kvality ředitele



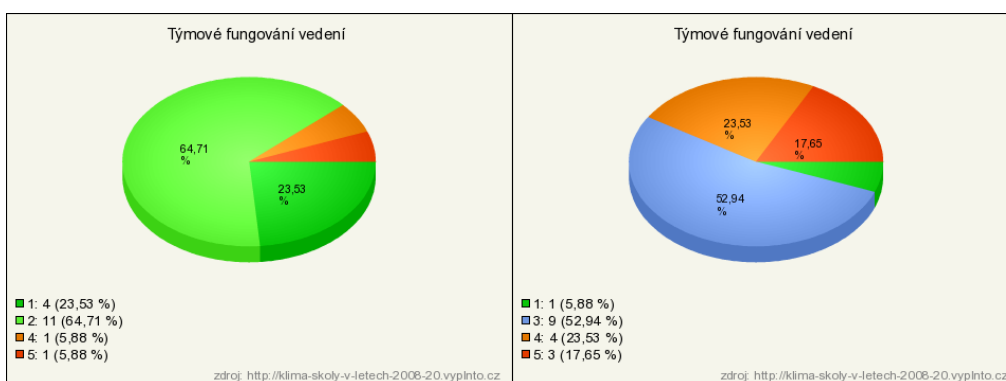
Zajímavým faktorem je hodnocení osobnosti ředitele. Z grafů je patrné, že oba ředitele považují respondenti za kvalitní výrazné osobnosti. Přesto lepší hodnoty zaznamenává Jan Smrž, starší a zkušenější ředitel.

Graf č. 7: Vybavení pracoviště



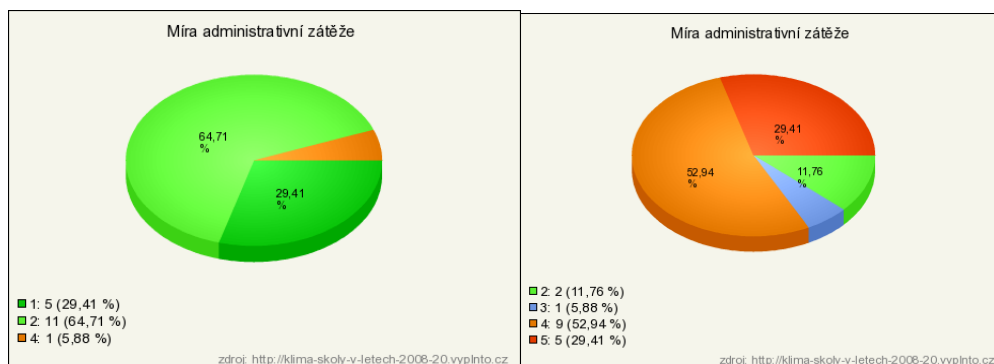
První výraznější rozdíl ve prospěch nového vedení je v oblasti vybavení pracoviště. Zatímco v letech 2008 – 2012 shledávají zaměstnanci své pracoviště jako špatně vybavené, s příchodem nového vedení dochází k radikálním změnám a škola doslova „vzkvétá“. jak jsme již zmínili v předchozí části práce.

Graf č. 8: Týmové fungování vedení



Do jisté míry srovnatelný se zdá pohled na týmové fungování vedení, jelikož 75 % odpovědí se pohybuje v rozmezí hodnot 2 a 3.

Graf č. 9: Míra administrativní zátěže



Enormní nárůst zaznamenala míra administrativní zátěže. Zatímco v letech 2008 – 2012 se většina respondentů ztotožňuje s hodnotami 1 a 2, v letech 2012 – 2014 převládá 80 % odpovědí v hodnotách 3 a 4.

Z dotazníkového šetření jasně patrné, že se změnou vedení došlo i k mnohým změnám na pracovišti. Do té doby příjemné klidové prostředí s malými nároky na zaměstnance a příjemnou atmosférou jak ve škole, tak mezi pedagogy nahradil nedostatek empatie, neosobní jednání vůči pedagogickému sboru, nárůst administrativní činnosti a vytrácení pocitu pohody. Cesta za lepší školu na základě modernizací a zlepšování přinesla sice modernější vybavení, lepší vzhled a pokrokovost, ale pokazila mezilidské vztahy mezi zaměstnanci a měla podíl na celkové zhoršení atmosféry školy. Oba ředitelé jsou svými zaměstnanci hodnoceni jako výrazné osobnosti. Zatím co jeden působí jako zastánce příjemné malé vesnické školy přátelského ducha, druhý jde jasně za naplněním cílů, režimem, hodnotami ke zkvalitnění procesu výuky a technického vybavení školy.

7 ZÁVĚR

Jak práce dokázala, budování školy je složitý proces, který vyžaduje znalosti z mnoha oborů jako je právo, management, marketing, vedení lidí a další. Velmi významnou roli v tomto procesu zastává ředitel školy, který musí být především zdatným manažerem. Je to v první řadě on, kdo vede pracovní tým, tvoří image školy, získává finanční prostředky a rozhoduje o chodu školy. Již nestačí, aby byl ředitel dobrým pedagogem, ale musí být především schopný v oblasti managementu.

Školy, ať již veřejné (státní) nebo soukromé musejí obstát v konkurenci, což si např. u státních škol málokdo uvědomuje. Přesto velmi záleží na tom, jak schopné učitele škola získá, kolik finančních prostředků bude mít k dispozici pro svůj rozvoj, jak obstojí u veřejnosti a také kolik žáků se jí podaří získat a v jaké kvalitě. To vše je primárně úkolem ředitele, který má rozhodovací pravomoci a prosperita školy na jeho schopnostech do značné míry záleží.

V případě zkoumané základní školy byl vliv změny vedení v roce 2012 patrný. Zásluhou nového ředitele se škola začala rozvíjet a čerpat peníze i z do té doby neznámých zdrojů a rozpočet školy začal rapidně stoupat především v oblasti jiných dotací.

S přísunem peněz se začalo modernizovat, dovybaveny byly učebny i kabinety. Vyměněna byla okna za ekonomická a lépe těsnící plastová, škola byla vymalována, zateplena. Škola se začala zapojovat do inovačních projektů, vybudovala parkurové hřiště pro děti i veřejnost či celé letní venkovní hřiště pro mateřskou školku a případnou letní výuku.

Došlo k rozpracování lepších podob stěžejních dokumentů školy. Například školní řád získal se změnou vedení v roce 2012 jiný vzhled. Byl značně rozšířen a specifičtěji charakterizoval jednotlivé body. Školní řád byl navíc obohacen například o pravidla pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků, přesněji definuje postihy a jejich udělování, klasifikuje stupně chování i podmínky pro zacházení s majetkem školy. Velikým přínosem je i obohacení co se prevence či patologických jevů týče. Přesně stanovuje a upravuje chod a režim školy související se změnami v dopravě.

Koncepce vizí obou ředitelů představují základní oblasti možné orientace školy v šestiletém volebním období. Realizace těchto koncepcí předpokládají, že budou formulovány dílčí specifické cíle. V tomto směru je lépe propracovaný koncept nového vedení. Po obsahové stránce je rozpracovanější a rozdělený na jednotlivé oblasti. Vedení navíc usiluje o dodržování těchto bodů rozložením do kompetencí zodpovědných pedagogů. Stanovené cíle jsou realizovány v konkrétních termínech stanovené v měsíčních a ročních plánech školy. I v tomto stanovisku je lepší nové vedení, které důsledně dbá stanovením termínů o patřičné naplňování cílů. Benevolentnější předchozí vedení také z velké části naplnilo veškerá předsevzetí, ovšem požadavků nebylo tolik, cíle byly z velké části obecnější a velkých projektů bylo minimum.

S příchodem nového ředitele se ovšem výrazně změnila atmosféra ve škole. Do té doby příjemné klidové prostředí s malými nároky na zaměstnance a příjemnou atmosférou jak ve škole, tak mezi pedagogy nahradil nedostatek empatie, nárůst administrativy a celkově došlo ke zhoršení pocitu pohody na pracovišti. Cesta za lepší školu na základě modernizací a zlepšování přinesla sice modernější vybavení, lepší vzhled a pokrokovost, ale mírně zhoršila mezilidské vztahy mezi zaměstnanci a změnila atmosféru školy. Oba ředitelé jsou svými zaměstnanci hodnoceni jako výrazné osobnosti. Zatímco jeden působí jako zastánce příjemné malé vesnické školy přátelského ducha, druhý jde jasně za naplněním svých cílů, což přináší viditelné výsledky.

Je tedy otázkou, který přístup vedení základní školy je lepší. Vzhledem k tomu, že na prvním místě by vždy měli být žáci, tak je potřeba se přiklonit spíše k variantě modernizace školy i za předpokladu toho, že jsou na pedagogy kladeny vyšší nároky.

8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

HANZELKA, Miroslav. *Řízení školy: 2009 : výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1.2009*. Praha: ASPI, 2009, xxiii, 256 s. Meritum. ISBN 978-807-3574-130.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008, 407 s. Finance (Grada Publishing). ISBN 978-80-7367-485-4.

HLAČINA, Tibor. *Řízení ekonomiky školy*. 1. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2009. 92 s. Odborné knižní publikace. ISBN 978-80-7314-182-0.

JABŮRKOVÁ, Vendula a VLČKOVÁ, Veronika. *Pedagogický pracovník mezi paragrafy*. Vyd. 1. Olomouc: Hanex, 2005. 135 s. Vzdělávání a informace. ISBN 80-85783-55-X.

PEŠTÁLOVÁ, Lenka. *Školský zákon: zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání: stav k 1.1.2010. 2.*, přeprac. vyd. Třinec: RESK, 2010. 267 s. ISBN 978-80-904324-1-3.

PRŮCHA, Jan. *Pedagogický slovník. 3.*, rozš. a přeprac. vyd. Praha: Portál, 2001, 322 s. ISBN 80-717-8579-2.

SMRŽ, Jan. *Výroční zpráva 2008*. 1. vyd. Žalany: Základní škola a Mateřská škola Žalany, 2008.

SMRŽ, Jan. *Výroční zpráva 2009*. 1. vyd. Žalany: Základní škola a Mateřská škola Žalany, 2009.

SMRŽ, Jan. *Výroční zpráva 2010*. 1. vyd. Žalany: Základní škola a Mateřská škola Žalany, 2010.

SMRŽ, Jan. *Výroční zpráva 2011*. 1. vyd. Žalany: Základní škola a Mateřská škola Žalany, 2011.

SMRŽ, Jan. *Výroční zpráva 2012*. 1. vyd. Žalany: Základní škola a Mateřská škola Žalany, 2012.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing školy*. 1. vyd. Zlín: EKKA, 1996. 382 s. ISBN 80-902200-8-8.

ŠIMON, Lukáš. *Výroční zpráva 2013*. 1. vyd. Žalany: Základní škola a Mateřská škola Žalany, 2013.

ŠIMON, Lukáš. *Výroční zpráva 2014*. 1. vyd. Žalany: Základní škola a Mateřská škola Žalany, 2014

Management základních škol: [praktické rady pro ředitele škol.] Praha: Raabe, ©2012. 24 s. Legislativa a management pro ZŠ. ISBN 978-80-87553-43-5.

<http://www.msmt.cz/vzdelavani/zakladni-vzdelavani/dotace-a-granty-1>

<http://www.dotacni.info/dotace-podle-oboru/skoly/>

9 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Životopisy ředitelů školy

Příloha B – Tabulky z výročních zpráv školy

Příloha C – Dotazník

Příloha A – Životopisy ředitelů školy

Mgr. Jan Smrž

V letech 1972 – 1973 působil jako učitel na ZŠ Vodňany. Ve školním roce 1973 – 1974 působil jako učitel v ZŠ Strakonice, načež přestoupil v následujícím roce na ZŠ Libějovice. V roce 1975 absolvoval povinnou vojenskou základní službu. Po ukončení vojenské služby se přestěhoval do okresu Teplice kde v letech 1975 – 1977 pracoval jako učitel. V letech 1977 – 1979 pracoval jako učitel v ZŠ Bilina a v letech 1979 – 1990 v ZŠ Metelkovo náměstí. V roce 1990 byl zvolen ředitelem v ZŠ Hrdlovská v městě Oseku, kde působil v této funkci následujících šest let. V letech 1996 – 2002 působil jako ředitel na ZŠ Plynárenská, odkud v roce 2002 přestoupil na ZŠ a MŠ Žalany. V této škole působil až do roku 2012, kdy odešel do starobního důchodu

Mgr. Lukáš Šimon

Vzdělání

Období: 10/2013 – 05/2014

Název školy: Národní institut pro další vzdělávání – NIDV Ústí nad Labem

Obor: Kvalifikační studium pro ředitele škol a školských zařízení

Období: 2011 – dosud

Název školy: Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, Pedagogická fakulta

Obor: Specializace v pedagogice – Školský management

Období: 2010 – 2011

Název školy: Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, PF - CCV

Obor: Speciální pedagogika pro pedagogy speciálních zařízení

Období: 2005 – 2010

Název školy: Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, Pedagogická fakulta

Obor: Učitelství pro 1. stupeň základních škol Titul: Mgr.

Období: 2002 – 2004

Název školy: Herecká škola v Duchcově při divadle „M“

Obor: Herectví a pohybová výchova

Období: 1999 – 2003

Název školy: Střední pedagogická škola v Mostě

Obor: Předškolní a mimoškolní pedagogika

Přehled dosavadního průběhu zaměstnání

Období: 08/2012 - dosud

Zaměstnavatel: Základní škola a Mateřská škola Žalany

Pozice: ředitel školy

Období: 2003 – 07/2012

Zaměstnavatel: Speciální základní škola a Mateřská škola

Pozice: učitel I. a II. stupně

Popis: třídní učitel, školní metodik prevence od r. 2005, koordinátor ŠVP pro ZŠ, ZŠP, ZŠS od r. 2006

Období: 2003 – 2014

Název organizace: SK Teplice, o.s.

Pozice: místopředseda sportovního klubu

Období: 2010 – dosud

Název organizace: Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem – PF Katedra preprimárního a primárního vzdělávání

Pozice: externí spolupracovník katedry

Popis: garant výběrového kurzu – Aktuální problémy šk. sex. Výchovy, Výuka předmětu – Lidská sexualita a reprodukční zdraví

Příloha B – Tabulky z výročních zpráv školy

Tab. 2: Počty dětí ve školním roce 2008-2009

	5.9.2008	26.9.2008	20.10.2008	23.10.2008	5.1.2009	19.3.2009
1.třída	16	16	16	17	17	17
2.třída	28	28	28	28	28	28
3.třída	14	14	14	14	14	13
4.třída	19	20	20	20	20	20
5.třída	19	19	19	19	20	20
Celkem	96	97	97	98	99	98
6.třída	23	24	24	24	24	24
7.třída	22	22	23	23	23	23
8.třída	21	21	22	21	21	21
9.třída	20	21	20	20	20	20
Celkem	86	88	89	88	88	88
Celkem	182	185	186	186	187	186
ŠD	71	71	71	71	71	71
MŠ	20	20	20	20	20	20

Zdroj: Výroční zpráva školy

Tab. 3: Provozní dotace ve školním roce 2008/2009

Provozní dotace od zřizovatele	1700000
z toho od OÚ	1403000
od KÚ	297000
Čerpání	
spotřeba materiálu	164095
odborné časopisy	18681
spotřeba čist.a dez.prostř.	35182
spotřeba PHM sekačka	1972
spotřeba DHIM	261227
spotřeba el.energie	300246
spotřeba plynu	451687
spotřeba vodné	65578
opravy a udržování	292491
opravy strojů a zařízení	10026
cestovné	4198
ostatní služby	377559
spotřeba tel.popl.	71337
pojistné budova a zařízení	44411
poštovné	5727
služby čistírna	18078
jiné ostatní náklady	11069
Celkem	2133564

Státní dotace NIV	9238810
Čerpání	
mzdové prostředky	6610970
záonné odvody	2446040
učebnice a učeb. pomůcky	129594
DVPP	9500
OOPP	6165
cestovné	0
pojištění zaměst. Kooperativa	27941
plavecký výcvik v rámci výuky	8600
Celkem	9238810

Ostatní státní dotace	57000
Zvýšení nenárok. sl. platů pedag.	57000
Čerpání	
Zvýšení nenárok. sl. platů pedag.	57000
Celkem	57000

Příjmy do rozpočtu školy z doplňkové činnosti	
tržba za pronájem tělocvičny	84270
příspěvek rodičů MŠ	19000
příspěvek rodičů ŠD	30900
příspěvek sponzoring	3700
provize nápojový automat	4829
bankovní úroky	273
úhrady za telefonní hovory	3942
pronájem bazénu výuka	10000
přefakturace OÚ	20455
Celkem	177369

Zdroj: Výroční zpráva školy

Tab. 4: Kvalifikovanost pedagogických pracovníků

Součást	Počet	Kvalifikováno	%
ZŠ	15	11	73,3
MŠ	2	2	100
ŠD	3	3	100
Celkem	20	16	80

Zdroj: Výroční zpráva školy

Tab. 5: Počty dětí ve školním roce 2009-2010

	2.9.2009	24.11.2009	30.11.2009	11.1.2010	22.2.2010
1.třída	17	17	16	16	16
2.třída	19	19	19	19	19
3.třída	28	28	28	28	28
4.třída	14	14	14	14	14
5.třída	22	22	22	22	23
Celkem	100	100	99	99	100
6.třída	21	23	23	23	22
7.třída	25	25	25	24	24
8.třída	24	24	24	24	24
9.třída	20	20	20	20	20
Celkem	90	92	92	91	90
Celkem	190	192	191	190	190
ŠD	68	68	68	68	68
MŠ	20	20	20	20	20

Zdroj: Výroční zpráva školy

Tab. 6: Provozní dotace ve školním roce 2009/2010

Provozní dotace od zřizovatele	2000000
z toho od OÚ	1736000
od KÚ	264000
Čerpání	
spotřeba materiálu	123378
odborné časopisy	13863
spotřeba čist.a dez.prostř.	40925
spotřeba uč. a šk.pomůcek	6174
spotřeba PHM sekačka	1380
spotřeba DHIM	506941
spotřeba el.energie	454244
spotřeba plynu	562400
spotřeba vodné	52381
opravy a udržování	200709
opravy strojů a zařízení	100557
cestovné	1045
ostatní služby	421921
spotřeba tel.popl.	63450
pojistné budova a zařízení	27985
poštovné	2441
služby čistírna	19249
jiné ostatní náklady	10802
Celkem	2609845

Státní dotace NIV	9238810
Čerpání	
mzdové prostředky	6610970
zákonné odvody	2446040
učebnice a učeb.pomůcky	129594
DVPP	9500
OOPP	6165
cestovné	0
pojištění zaměst. Kooperativa	27941
plavecký výcvik v rámci výuky	8600
Celkem	9238810

Ostatní státní dotace	57000
Zvýšení nenárok.sl.platů pedag.	57000
Čerpání	
Zvýšení nenárok.sl.platů pedag.	57000
Celkem	57000
Příjmy do rozpočtu školy z	

doplňkové činnosti	
tržba za pronájem tělocvičny	122022
příspěvek rodičů MŠ	23300
příspěvek rodičů ŠD	30500
příspěvek sponzoring	14000
provize nápojový automat	4053
bankovní úroky	250
úhrady za telefonní hovory	10216
pronájem bazénu výuka	10000
přefakturace OÚ	22471
tržba za akce školy	22432
Celkem	259244

Zdroj: Výroční zpráva školy

Tab. 7: Kvalifikovanost pedagogických pracovníků

Součást	Počet	Kvalifikováno	%
ZŠ	15	12	82,2
MŠ	2	2	100
ŠD	3	3	100
Celkem	20	17	85

Zdroj: Výroční zpráva školy

Tab. 8: Provozní dotace ve školním roce 2010/2011

Provozní dotace od zřizovatele	2143000
z toho od OÚ	1893000
od KÚ	250000
Čerpání	
spotřeba materiálu	260325
odborné časopisy	17132
spotřeba čist.a dez.prostř.	35208
spotřeba PHM sekačka	1758
spotřeba DHM	232335
spotřeba el.energie	275908
spotřeba plynu	622018
spotřeba vodné	70837
opravy strojů a zařízení	146293
cestovné	5560
ostatní služby	330163
spotřeba tel.popl.	65343
pojistné budova a zařízení	46455
poštovné	3443
služby čistírna	19094
bankovní poplatky	10220
Celkem	2142092

Státní dotace NIV	9440930
Čerpání	
mzdové prostředky	6839500
zákonné odvody	2462230
učebnice a učeb.pomůcky	91165
DVPP	4335
OOPP	1828
cestovné	0
pojištění zaměst. Kooperativa	28726
plavecký výcvik v rámci výuky	0
náhrady za DPN 1/2	13146
Celkem	9440930

Ostatní státní dotace	13000
Školní vybavení pro žáky 1.roč.	13000
Čerpání	
Školní vybavení pro žáky 1.roč.	13000
Celkem	13000

Příjmy do rozpočtu školy z doplňkové činnosti	
tržba za pronájem tělocvičny	118150
příspěvek rodičů MŠ	28580
příspěvek rodičů ŠD	32800
provize nápojový automat	3393
bankovní úroky	260
úhrady za telefonní hovory	2850
tržba za akce školy	320
grant SEVER doplatek	10000
Celkem	196353

Zdroj: Výroční zpráva školy

Tab. 9: Kvalifikovanost pedagogických pracovníků

Součást	Počet	Kvalifikováno	%
ZŠ	15	11	73,3
MŠ	2	2	100
ŠD	3	2	66,6
Celkem	20	15	75

Zdroj: Výroční zpráva školy

Tab. 10: Provozní dotace ve školním roce 2011/20012

Provozní dotace od zřizovatele			2050000
	z toho od OÚ		1762000
	od KÚ		288000
		čerpáno	1663507
Státní dotace NIV			9421520
		čerpáno	9421520
Ostatní dotace - státní - školní vybavení pro žáky 1.r.			12 000
		čerpáno	12 000
		Hustota a specifika	5 400
		čerpáno	5 400
		Posílení plat. úrovně ped. prac. VŠ	172 800
		čerpáno	172 800
		EU OP 1.4	654 260
		čerpáno	3 098
Příjmy do rozpočtu školy z doplňkové činnosti			192 588
		čerpáno	83 325

Zdroj: Výroční zpráva školy

Tab. 11: Kvalifikovanost pedagogických pracovníků

Součást	Počet	Kvalifikováno	%
ZŠ	14	10	71,4
MŠ	3	3	100
ŠD	3	2	66,6
Celkem	20	15	75

Zdroj: Výroční zpráva školy

Tab. 12: Provozní dotace ve školním roce 2012/20013

Provozní dotace od zřizovatele			1800000
	z toho od OÚ		1529000
	od KÚ		271000
		čerpáno	1800000
Státní dotace NIV			9917795
		čerpáno	9917795
Ostatní dotace - státní – EU OPVK			1090434
Příjmy do rozpočtu školy z doplňkové činnosti			220002
		čerpáno	118081

Zdroj: Výroční zpráva školy

Tab. 13: Kvalifikovanost pedagogických pracovníků

Součást	Počet	Kvalifikováno	%
ZŠ	14	10	71,4
MŠ	2	2	100
ŠD	3	3	100
Celkem	19	14	90,5

Zdroj: Výroční zpráva školy

Tab. 14: Provozní dotace ve školním roce 2013/2014

Provozní dotace od zřizovatele			1800000
		čerpáno	1800000
Státní dotace NIV			10232938
		čerpáno	10232938
Ostatní dotace - státní – EU OPVK			1090434
		čerpáno	1013851
Státní dotace KU UK „Metodik prevence“			12000
		čerpáno	12000
Finanční dary			350130
		čerpáno	345130
Příjmy do rozpočtu školy z doplňkové činnosti			217702
		čerpáno	92104

Zdroj: Výroční zpráva školy

Tab. 15: Kvalifikovanost pedagogických pracovníků

Součást	Počet	Kvalifikováno	%
ZŠ	15	14	93
MŠ	2	2	100
ŠD	3	3	100
Celkem	19	14	97,6

Zdroj: Výroční zpráva školy

Příloha C – Dotazník

Dotazník

Oznámkuje jako ve škole Váš pohled na klima školy před a po změně vedení v roce 2012

1 = nejlepší hodnocení, spokojenost

5 = nejhorší hodnocení, nespokojenost

Situace v letech 2008 – 2012

1. Osobní vztahy pedagogů na pracovišti	1	2	3	4	5
2. Pocit pohody v práci	1	2	3	4	5
3. Podpora ze strany vedení	1	2	3	4	5
4. Míra požadavků ze strany vedení	1	2	3	4	5
5. Atmosféra ve škole	1	2	3	4	5
6. Osobnostní kvality ředitele	1	2	3	4	5
7. Vybavení pracoviště	1	2	3	4	5
8. Týmové fungování vedení	1	2	3	4	5
9. Míra administrativní zátěže	1	2	3	4	5

Situace v letech 2012 – 2014

1. Osobní vztahy pedagogů na pracovišti	1	2	3	4	5
2. Pocit pohody v práci	1	2	3	4	5
3. Podpora ze strany vedení	1	2	3	4	5
4. Míra požadavků ze strany vedení	1	2	3	4	5
5. Atmosféra ve škole	1	2	3	4	5
6. Osobnostní kvality ředitele	1	2	3	4	5
7. Vybavení pracoviště	1	2	3	4	5
8. Týmové fungování vedení	1	2	3	4	5
9. Míra administrativní zátěže	1	2	3	4	5

Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta

M. Rettigové 4, 116 39 Praha 1

Evidenční list žadatelů o nahlédnutí do listinné podoby práce

Jsem si vědom/a, že závěrečná práce je autorským dílem a že informace získané nahlédnutím do zveřejněné závěrečné práce nemohou být použity k výdělečným účelům, ani nemohou být vydávány za studijní, vědeckou nebo jinou tvůrčí činnost jiné osoby než autora.

Byl/a jsem seznámen/a se skutečností, že si mohu pořizovat výpisy, opisy nebo rozmnoženiny závěrečné práce, jsem však povinen/povinna s nimi nakládat jako s autorským dílem a zachovávat pravidla uvedená v předchozím odstavci tohoto prohlášení.

Poř. č.	Datum	Jméno a příjmení	Adresa trvalého bydliště	Podpis
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

