

O
g
vD
5"

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKEHO MANAGEMENTU

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE^v
PEDAGOGICKÁ FAKULTA
Podatelna

28 -03- 2008

**Vnitřní kontrolní systém ve škole
s přihlédnutím k podmínkám v ZUŠ^v**

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Lenka Krausová

Obor: Školský management^v

Forma studia: kombinované

Konzultant práce: Bc. Irena Lébllová

Datum odevzdání práce: 28. březen 2008

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

/

LCUKil IViausuva

Resumé:

Závěrečná práce se zabývá systémem vnitřní kontroly ve škole s přihlédnutím ke specifickým podmínkám v základních uměleckých školách. Vychází ze stávajícího legislativního rámce a praxe. Ve výzkumné části se zabývá současným stavem kontroly v základních uměleckých školách. Při porovnání jednotlivých kontrolních mechanismů v jiných ZUS bude možné navrhnout optimální řešení. Cílem práce je vytvoření návrhů funkčního a efektivního vnitřního kontrolního systému ve škole. Práce může sloužit jako manuál pro ředitele ZUS při tvorbě vlastního vnitřního kontrolního systému. Zahrnuje oblasti, které je nutné ve škole kontrolovat a předcházet tak možným rizikům při řešení problémů ve škole.

Summary: (angl.)

The final work is concerned with the system of the inside control at school with the taking account of the specific requirements at the primary artistic schools (PAS). It results from the current legislative scope and solvent. At the experimental part it is concerned with the actual state of the control at the PAS. At the comparison of each control mechanisms at the other PAS it will be possible to propose the optimal solvent. The aim of this work is to make the proposals of the functional and efficient inside control system at school. This work can perform as a manual for the director of PAS in creation his own inside control system. It is necessary to take control of the included sections at this work, so we can anticipate possible hazards in solving the problems at school.

Klíčová slova:

vnitřní kontrolní systém, kontrola předběžná, průběžná, následná, funkce kontroly, interní audit, řídicí kontrola, evaluace, autoevaluace, hospitace, koordinace činností, zpětná vazba, kompetence.

Obsah:

Úvod.....	5
1. Vymezení pojmů.....	7
1. 1 Druhy kontrol.....	7
1. 2 Funkce kontroly.....	9
1. 3 Etapy a fáze kontroly.....	10
1. 4 Právní rámec.....	11
2. Vnitřní systém kontroly ve škole.....	12
2. 1 Hospitace.....	14
2. 1. 1 Kritéria hospitační činnosti ředitele ZUS.....	14
2. 1. 2 Plánování hospitací.....	15
2. 1. 3 Záznam hospitace.....	16
2. 1. 4 Rozbor hospitace.....	16
2. 1. 5 Specifika ZUŠ.....	17
2. 1. 6 Význam hospitací.....	18
2. 2 Evaluace a autoevaluace.....	19
2. 3 Hospodaření a účetnictví.....	22
2. 3. 1 Řídící kontrola.....	23
2. 3. 2 Metody a postupy řídicí kontroly.....	23
2. 3. 3 Personální zajištění.....	24
2. 3. 4 Cíl kontroly hospodaření.....	25
2. 4. Provoz budovy a bezpečnost.....	26
3. Výzkumná část.....	28
4. Zhodnocení kontrolních systémů ve školách.....	42
4. 1 Obecné zásady pro zavedení vnitřního kontrolního systému.....	43
4. 1. 1 Kontrola pedagogického procesu.....	46
4. 1. 2 Autoevaluace.....	47
4. 1. 3 Hospodaření školy.....	47
4. 1. 4 Provoz školy.....	49
4. 2 Využitelnost závěrečné práce ve školské praxi.....	50
Poznámky, Použitá literatura.....	51
Přílohy.....	52

Úvod

Tato závěrečná bakalářská práce oboru Školský management se zabývá vnitřním kontrolním systémem ve škole, jeho analýzou a přihlíží ke specifickým podmínkám v základních uměleckých školách. Na základě porovnání stávající situace v jednotlivých ZUŠ jsou navržena možná doporučení pro zavedení kontrolního systému pro tento typ škol. Mohou je však využít i ředitelé jiných škol a školských zařízení.

Mnoho oblastí kontroly je obecně závazných pro celou veřejnou správu a všechny typy škol, protože mají vymezený stejný legislativní rámec. Některé principy fungují ve všech těchto institucích. Bude nutné si všimnout praxe v jednotlivých školách, jaké nástroje kontroly školy používají. Analýza této problematiky vychází z vytvořeného dotazníku.

V současné době jsou kladeny velké nároky na kvalitu výuky ve školách. Jedním z velmi důležitých nástrojů pro zvyšování úrovně školy je kontrola. Kontrola vytváří zpětnou vazbu při hodnocení a přispívá tak k tvorbě kvalitního programu školy. ZUŠ se v konkurenci s dnešní širokou nabídkou zájmové činnosti v jiných institucích (DDM, sportovní kluby, komerční zařízení) musí snažit zaujmout své žáky a přitom neztratit nic na kvalitě výuky.

Systém vnitřní kontroly ve škole dokáže eliminovat rizika, která při řešení různých situací mohou nastat. Vnitřní kontrolou ve škole lze předejít řadě nedostatků. Kontrolní systém se zabývá mnoha oblastmi. Je nutné na jedné straně kontrolovat účetnictví, na druhé straně provádět kontrolu pedagogického procesu či dbát na bezpečnost provozu a osob, které se ve škole pohybují, ale také chránit majetek školy.

Právní rámec umožňuje vytvoření kontrolního systému v každé škole podle její potřeby. Na důležitosti kontroly se bezvýhradně shodli všichni ředitelé ZUŠ, kteří byli respondenty dotazníku o vnitřní kontrole ve škole. Závěry analýz mohou posloužit vedoucím pracovníkům při vytváření vlastního kontrolního systému a pro porovnání stávajících podob a metod kontroly.

Při analýzách se ukázala i slabá místa v oblasti kontroly. Ředitelé často nemají například promyšlené kontrolní mechanismy. Z analýzy vyplynulo, že kontrola čas od času slouží pouze pro splnění požadavků nadřízených orgánů, bývá samoúčelná a není funkční.

Tento výzkum je limitovaný použitou formou, je založen na ochotě ředitelů ZUŠ, kteří byli osloveni. Průkaznější a objektivnější výsledky by bylo možné získat pouze dalšími postupy, například vlastní hospitační činností na těchto školách.

První část práce se zabývá objasněním základních pojmů z oblasti kontroly a vymezením právních předpisů, které se jí týkají. Zaměřuje se na druhy kontrol, jejich funkci, etapy a fáze.

Ve druhé části jsou popsány kompetence a dělba práce při kontrolách v ZUŠ, funkce hospitace a hodnocení pedagogického procesu, proces evaluace, kontrola hospodaření, řešení problémů spojených s provozem školy a bezpečností žáků a zaměstnanců.

Třetí kapitola je jádrem práce, zabývá se výsledky dotazníkového šetření v základních uměleckých školách a zjišťuje, jaké nástroje jsou používány pro zajištění vnitřního kontrolního systému.

V **závěrečné části** jsou shrnuty obecné zásady pro zavedení kontrolního systému, je zde předložen návrh kalendáře kontrolní činnosti a doporučení četnosti kontrol prováděných ve škole. Práce může posloužit jako materiál pro ředitele při tvorbě vlastního kontrolního systému.

1. kapitola - Vymezení pojmů

Pojem kontrola se obecně vysvětluje jako aktivita, která zjišťuje, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným. Kontrolou porovnáváme stav současný se stavem žádoucím a zjišťujeme odchylky. Je soustavným kritickým hodnocením dějů, stavů a činností nastalých, nastávajících nebo budoucích se zřetelem k rovnováze systémů. Má sloužit jako pomocník efektivního fungování v souladu s naplňováním cílů organizace.

Struktura a formy kontroly mají ve školství své specifické podoby, které se liší od podob v ostatních oblastech lidské činnosti, například v podnikatelské nebo výrobní sféře. Tento charakter je dán povahou činnosti školských zařízení, smyslem jejich působení, velikostí, propojením se společenským kontextem.

Vnitřní kontrolní systém by měla mít zavedený každá organizace. Jedná o kontrolní mechanismy, jimiž jsou stanoveny pracovní postupy, rozdělení funkcí, pravomocí a odpovědnosti. Nesmí chybět ani zpětná kontrolní vazba.

Každá kontrola zjišťuje negativní odchylky mezi skutečným stavem a stavem požadovaným. Zabývá se tím, jaké jsou důvody a příčiny těchto odchylek a určuje míru odpovědnosti pracovníků odpovědných za vznik nežádoucího stavu. Kontrola vyžaduje opatření, která vedou k odstranění zjištěných nedostatků příslušnými odpovědnými zaměstnanci a uplatňuje nápravu.

1.1 Druhy kontrol

Obecně se kontroly dělí se podle toho, odkud přicházejí, na vnitřní a vnější.

Vnější kontrolu provádějí kontrolní orgány, které nejsou součástí organizace. Kontroly, které jsou dané zákonnou povinností, vykonávají například zřizovatelé, KÚ, zdravotní pojišťovny, OSSZ, kontroloři BOZP. Jiné jsou zajišťované smluvně, sem patří například provádění revizí technických zařízení.

Vnitřní kontroly jsou prováděny uvnitř organizace. Rozlišujeme několik typů. Jedná se o běžnou vnitřní kontrolu, interní audit, controlling a automatickou kontrolu.

J. Veber¹ uvádí:

"Běžná vnitřní kontrola představuje proces realizovaný statutárními orgány společnosti nebo managementem, který má poskytnout přiměřenou jistotu dosažení stanovených cílů. Běžná kontrola nemá pevný metodický postup, může jít i o kontrolu realizovanou mimoděk při procházení určitým pracovištěm."

Slovo **audit** pochází z latiny a znamená totéž, co slyšení, poslouchání, dozvídání se. Auditóři informovali ve starém Římě senát o výši státního majetku. Označovali se tak i vojenští soudci a členové vyššího soudního dvora, kteří vyšetřovali různé události. V moderní angličtině se termín audit používá ve smyslu revize nebo kontrola účtů. Do češtiny se slovo audit překládá také jako prověrka.

E. Janoušková² charakterizuje v internetové prezentaci vývoj úlohy interního auditu takto:

"Historie auditu je prastará a úzce souvisí s rozvojem účetnictví. Obě metody používali italští kupci a obchodníci pro evidování majetku, ochranu před zcizením, a to zejména na základě podvodů a omylů v nesprávné evidenci. "

Controlling³ je podle Vebera získání nových poznatků o řízené realitě na základě systematického zachycení informací a jejich vyhodnocení opírající se o relaci plán versus skutečnost, kterých může být využito k manažerskému rozhodování, koordinaci či plánování.

Automatická kontrola umožňuje, že její výsledky jsou zaznamenávány a vyhodnocovány v reálném čase. Náprava zjištěných nedostatků se řeší operativně.

Důležitým pojmem je **řídící kontrola**. Je vymezena zákonem č. **320/2001** Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a týká se účetnictví organizace. Jedná se o finanční kontrolu zajišťovanou odpovědnými vedoucími zaměstnanci jako součást vnitřního řízení organizace. Řídící kontrola je

prováděna při přípravě operací před jejich schválením, při průběžném sledování uskutečňovaných operací až do jejich konečného vypořádání a při vyúčtování a následném prověření vybraných operací.

Kontrolu můžeme také rozdělit podle rozsahu na dílčí nebo celkovou.

Dílčí kontrola se zabývá pouze určitým úsekem činnosti. Její výsledky se dají velmi rychle aplikovat, popřípadě sjednat náprava. Bývá používána v případě, že celý systém v základě dobře funguje a může mít charakter krátkodobé operativní změny.

Celková kontrola se používá při zásadnějších strukturálních změnách a při zavádění nových systémů. Úskalím celkové kontroly je to, že je velmi pracná, zdlouhavá a vzhledem k tomu i nákladná.

Kontroly se dají dělit také podle časového měřítka. Využívají se kontroly řádné nebo mimořádné.

Řádná kontrola je předem naplánovaná, ohlášená, četnost kontrol se odvíjí od časového plánu.

Kontrola mimořádná přichází mimo tento rámec, často na základě neobvyklého průběhu procesu nebo na základě vnějšího podnětu.

1. 2 Funkce kontroly

Kontrola je velmi důležitým nástrojem pro úspěšné fungování jakékoliv organizace.

Základní funkce kontroly:

- poznávací
- ověřovací
- hodnotící
- realizační

Kontrola má zároveň dohlížet, povzbuzovat, brzdit a působit výchovně.

V učebnici managementu ⁴ se rozlišují tři základní funkce kontroly a to inspekční, preventivní a eliminační.

Inspekční kontrola spočívá v objektivním zjišťování a vyhodnocování skutečného stavu sledované reality s ohledem na specifikované požadavky.

Preventivní funkce působí svou přítomností, popřípadě i zásahy na stabilní vývoj řízené reality.

Eliminační funkce kontroly zamezuje vzniku nežádoucích situací.

Zásady efektivní kontroly:

- integrace
- hospodárnost
- přiměřenost
- zaměření do budoucnosti
- srozumitelnost
- pružnost
- motivace

1. 3 Etapy a fáze kontroly

Různé učebnice posuzují etapy kontrolního procesu podobně. V zásadě lze hovořit z hlediska působnosti kontroly o předběžné, průběžné a následné kontrole (se zpětnou vazbou).

Etapy kontrolního procesu:

- preventivní
- průběžná
- závěrečná fáze (zápis + opatření)
- následná kontrola

Nutná je též důkladná příprava kontrolního procesu.

Fáze kontrolního procesu:

- předmět
- cíl
- obsah
- jak kontrolovat
- sběr informací
- kritéria hodnocení

V počátku je nutné určení předmětu kontroly. V další fázi dochází k získávání a výběru informací. Potom je důležité ověřit správnost získaných informací, aby nedošlo ke zkreslení výsledku kontroly. V následující fázi probíhá hodnocení kontrolovaných procesů podle předem daných kritérií. Na závěr jsou v případě potřeby navržena nápravná opatření. Jejich splnění se ověřuje pomocí zpětné kontroly.

V kontrolním procesu se mohou vyskytnout také chyby. Za slabiny lze považovat nepřesnost, nesrozumitelnost, subjektivnost a samoučelnost. Kontrola může být nedostatečná nebo žádná či naopak přílišná a tím samozřejmě nevhodná a málo efektivní.

1. 4 Právní rámec

Pro veřejnou správu a všechny typy škol platí stejný legislativní rámec, mnoho oblastí kontroly je obecně závazných. Řídí se především zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů a vyhláškou č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole. Ředitel školy musí také ovládat zákon č. 262/2006 Sb. - Zákoník práce a s ním související předpisy, jedním z nich je nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů.

Pro školy je dále závazný zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání a s ním související další normy. Důležitými zákony jsou zákon č. 562/2004 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím školského zákona a zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Vyhláška MŠMT č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků rozvíjí zákon č. 563/2004 Sb. podrobněji. Vyhláška č. 71/2005 Sb., o základním uměleckém vzdělávání řeší specifické problémy ZUŠ.

Vyhláška MŠMT č. 492/2005 Sb., o krajských normativech stanovuje postup rozpisu finančních prostředků na školy. MŠMT dále vydává metodické pokyny, kterými se školy řídí. Školy se dále řídí předpisy, které vydávají krajské úřady.

Vnitřní předpisy školy jsou dalším atributem, který přispívá k její správě a revizi. Zákonem je stanoveno, že škola musí mít školní řád a organizační řád. Dále sem patří směrnice normativního, organizačního a koncepčního charakteru, různé druhy plánů, rozborů, zápisy z porad a pod. Jsou to nástroje, které slouží řediteli k zajištění plynulého chodu školy. Patří k tvrdým prvkům řízení školy.

Ředitel musí též ovládat předpisy, které se týkají bezpečnosti práce, podmínek pro zajištění výuky (hygienické požadavky, bezpečnost žáků aj.) a musí pravidelně kontrolovat jejich dodržování.

2. Vnitřní systém kontroly ve škole

Jednou ze základních kompetencí ředitele školy je oblast kontroly. Vedoucí pracovník má povinnost vytvářet podmínky pro kontrolní činnost, do níž patří mimo jiné i vnitřní kontrolní systém školy. Kontrolu mohou provádět i pověřeni pracovníci školy. Tito zaměstnanci informují o provedených kontrolách na pedagogických radách a jiných poradách. Osvědčuje se tyto zaměstnance pověřit písemně. Tím se jasně vymezí jejich kompetence a odpovědnost za prováděné činnosti.

Ředitel školy má oprávnění kontrolovat plnění úkolů u podřízených pracovníků. Tato pravomoc je daná zákonem. Ředitel osobně dohlíží na zabezpečování úkolů ZUŠ. Zaměřuje kontroly tam, kde se vyskytují největší problémy. Rozhoduje o mimořádných a tematických kontrolách. Zajišťuje, aby kontrolní zjištění byla využívána k prosazení stanovených úkolů. Vyhodnocuje celkovou úroveň a účinnost kontroly a vyvozuje závěry. Navrhuje opatření ke zkvalitnění práce. V případě trestné činnosti postupuje podle obecně závazných předpisů, například uplatňuje nároky školy na náhradu škody, určuje majetkové sankce a postihy.

Zaměstnanci ZUŠ odpovídají za vysokou úroveň vykonávané práce. Týká se to všech činností, které jsou ve škole realizovány.

Zaměstnanci jsou povinni v rámci své působnosti zajistit:

- odpovídající organizační zajištění pedagogického procesu
- odpovídající materiální zajištění
- vedení příslušné agendy

Odpovídají za:

- kvalitní výchovně vzdělávací proces
- obsahovou a organizační kvalitu akcí školy

Pracovník, který provádí kontrolu, je povinen vypracovat o kontrole záznam. Zápis z kontroly se zásadně projednává s pracovníkem nebo pracovníky kontrolovaného oboru. Zápis musí vždy obsahovat, v případě zjištění nedostatku, návrh nápravného opatření. Zápisy kontrol se evidují a ukládají u ředitele ZUŠ a podléhají skartačnímu a spisovému řádu. Četnost kontrol není ve většině škol stanovena a odvíjí se podle potřeby. Ředitel rozhoduje o opatřeních v rámci provedených kontrol.

Ve školství jsou hlavní cíle kontrolní činnosti směřovány do výchovně vzdělávací oblasti. Jako nástroj kontroly pedagogického procesu slouží řediteli ZUŠ převážně hospitace. Hodnocením kvality školy se zabývá autoevaluace. Důležitými oblastmi, které se musí kontrolovat kromě kvality výuky, jsou hospodaření a provoz školy.

Kontrolní činnost ve škole má pokrýt všechny funkce školy a zajistit její efektivitu a plnou funkčnost. Účinnou kontrolou lze zachytit nedostatky a porušování předpisů již v počáteční fázi a je možné ihned přijímat opatření k nápravě.

2.1 Hospitace

Hospitace je pro pedagogické pracovníky "nejviditelnější" částí kontrolní činnosti, nejbezprostředněji se týká jejich práce.

Hospitace vychází z latinského hospito (jsem na návštěvě) a podle Akademického slovníku cizích slov ⁵ znamená návštěvu vyučovací hodiny pro poznání výchovně vzdělávací práce a výměnu pedagogických zkušeností.

Hospitace je jednou z forem získávání informací o pracovních výsledcích učitelů a celých pedagogických kolektivů, je prostředek získávání informací o vyučovacích metodách, organizaci práce, klimatu třídy, školy atp. Slouží jako jeden z významných prostředků řízení a kontroly.

2. 1. 1 Kritéria hospitační činnosti ředitele ZUŠ^V

Základem hospitační činnosti ředitele ZUŠ je průběžné získávání informací o úrovni organizace a zejména kvalitě výchovně vzdělávacího procesu jednotlivých pedagogů, oddělení a oborů. Hospitační činnost je nejdůležitější, byť ne jedinou činností, z níž si ředitel učiní představu o práci pedagogů. Vzdělávací proces nelze hodnotit pouze na základě hospitace v jedné vyučovací lekci, ale je dlouhodobým procesem, proto je třeba cílevědomě sledovat individuální práci pedagoga se žákem. U učitelů lze sledovat přístup k plnění úkolů, znalost platné legislativy, jejich další vzdělávání apod.. U žáka je nutné se zaměřit na jeho postupný umělecký rozvoj, vystupování, popřípadě zapojení do veřejného uměleckého života, Pečlivě prováděná hospitační činnost přispívá k zvyšování kvality výchovně vzdělávací práce učitelů.

Při sledování úrovně kvality vzdělávání žáků je vhodné, k získání objektivního náhledu, sledovat proces od okamžiku zadání daného problému přes studijní postupy až k finálnímu výstupu. Je třeba sledovat přístup pedagoga i žáka k řešení technických, výrazových i teoretických problémů.

Součástí hospitační činnosti je nejen sledování individuální práce jednotlivých pedagogů, ale především celých oddělení a oborů. Získané poznatky o individuální i kolektivní práci pedagogického sboru je třeba syntetizovat a pravidelně vyhodnocovat.

K rozboru poznatků slouží:

- vystoupení žáků na veřejnosti
 - interní večírky
 - koncerty školy
 - všechny druhy zkoušek
 - sledování zájmu žáků o kulturní dění mimo školu
 - o koncerty
 - o výstavy
 - o divadelní představení
 - o pořady profesionálních umělců
 - o aktivní zapojení ve výchovných předmětech na základní, střední škole atp.

2.1. 2 Plánování hospitací

Nezbytný a účinný nástroj řízení pedagogického procesu je plánování. Pokud má být hospitace přijímána jako součást kontrolního procesu, je důležité odstranit z hospitační činnosti nahodilost a nejasnost témat a cílů a stanovit pro ni průhledná pravidla. Z tohoto důvodu je ve škole nutné pro všechny hospitující, pokud hospitace neprovádí pouze ředitel, sjednotit plánování hospitací, metodiku přípravy, vedení a rozbor hospitace. Během hospitační činnosti je třeba se vyvarovat nebezpečí subjektivního pohledu. Je naopak žádoucí, snažit se být maximálně objektivní, být dobře připraven a pečlivě pozorovat a zaznamenávat si jednotlivé momenty hodiny, postupy a metody, přístup pedagoga k žákovi, odborné i psychologické souvislosti. Není vhodné učitelů do výuky zasahovat.

2.1.3 Záznam hospitace

Výsledky hospitační činnosti musí být vždy po provedené hospitaci s pedagogem projednány. Povinností hospitujícího je vypracovat o hospitaci zápis, který obsahuje základní informace o hospitovaném žákovi (základní nacionály, zadanou látku, úroveň zvládnutí zadaného úkolu apod.). Dalším obsahem je především hodnocení práce pedagoga, tj. kvalita jeho přípravy na vyučovací lekci, pohotovost při řešení vzniklých problémů, úroveň a odborná erudovanost při vysvětlování zadané látky - teoreticky a především prakticky, jeho celkový přístup k žákovi - kritické zhodnocení práce žáka učitelem, vedení žáka k samostatnosti apod.. Nedílnou součástí hodnocení práce pedagoga je i úroveň a kvalita vedení předepsané dokumentace - třídní knihy, žákovské knížky (sešity), katalogy o průběhu studia žáka, katalog nastudovaných skladeb (týká se žáků hudebního oboru), evidence o mimoškolní umělecké činnosti žáka.

Velmi důležitým kritériem hodnocení je i kvalita ročního plánu práce výchovně vzdělávací činnosti jednotlivých žáků, skupin a tříd vzhledem k individualitě dítěte, učebním osnovám a učebním plánům.

Roční plán práce žáka nebo ročníku nesmí být dogmatem, který by byl, za pouze formální cenu, plněn, přitom ale musí zcela jasně charakterizovat a vymezovat výchovně vzdělávací cíl. Je nezbytné, aby jednoznačně obsahoval základní technické prvky, které mají žáci v daném ročníku zvládnout. Výběr studijního materiálu musí odpovídat standardům technických a teoretických požadavků jednotlivých ročníků.

Hospitační záznam obsahuje jasně stanovené hodnocení práce pedagoga v hospitované hodině a závěry z hospitace. Podpisy ředitele a pedagoga na hospitačním protokolu nejsou podmínkou. V případě, že se hospitace účastní i vedoucí oboru, popřípadě jiný pedagog, postupuje se podobně.

2.1.4. Rozbor hospitace

Rozbor výrazně ovlivňuje výsledný efekt celé hospitace. Je důležité, aby v pohospitačním rozhovoru hospitující prokázal svoji schopnost k posuzování práce učitele.

Cílem rozboru je:

- jasná formulace závěrů
- stanovit doporučení ke zkvalitnění učitelovy práce
- poskytnutí námětů k zamyšlení

Z těchto důvodů je zapotřebí velmi kvalitní přípravy k vedení pohospitačního pohovoru. Proto je nutné vyhradit si dostatek času a klidu, aby mohl být veden v příjemné atmosféře.

Tuto část považuji pro ředitele za obtížnou, vzhledem k tomu, že se musí naučit jasně formulovat svůj názor. Důležitý je i rozhovor s vynikajícími pedagogy, kde je nezbytné jim svým postojem vyslovit uznání za výsledky práce, ale také jim dát najevo, že si jich osobně velmi vážím.

2.1. 5. Specifika ZUŠ

V našem typu škol se velmi rychle projeví, kdo není schopným učitelem, protože ztrácí žáky a samozřejmě přichází i o práci. Tvůrčí a aktivní pedagog dokáže své žáky zaujmout a nadchnout. Tito kolegové nebudou mít problémy při tvorbě ŠVP, ačkoli v uměleckém školství se již dnes většinou pracuje v projektech a pro každého žáka se vytváří jeho výukový program na míru.

Další zdroje hodnocení využívané pro výchovně vzdělávací práci učitelů:

- návštěva veškerých akcí školy
 - koncertů
 - výstav
 - výtvarných dílen
 - postupových zkoušek

Hospitace je jedním z prostředků, který přispívá ke zkvalitňování pedagogického procesu.

2.1. 6 Význam hospitací

Hlavní těžiště a smysl hospitační činnosti z hlediska dalšího zkvalitňování výchovně vzdělávacího procesu a rozvoje ZUŠ je v uvádění nových pedagogů do praxe. Začínající učitelé potřebují pomocnou ruku a hospitace je jedním z nástrojů, která jim tento vstup usnadní. Hospitace má rovněž význam pro aplikaci a využívání nových metod, postupů, techniky a pomůcek při výuce. Samozřejmým úkolem je kontrola povinné dokumentace. Hospitace je také formou projeveného zájmu o práci kolegů.

Celkové hodnocení výuky probíhá v těchto oblastech:

- organizace výuky
- formy a metody výuky
- motivace žáků
- hodnocení žáků
- psychohygienické a materiální podmínky výuky
- interakce a komunikace

Během pohospitačního pohovoru dochází k hodnocení pedagogů i v dalších oblastech jejich působení ve škole.

Hodnocení pracovníků se také zaměřuje na tyto oblasti;

- vytváření dobrých vztahů na pracovišti
- na kvalitu výuky (práce v hodinách, metody, příprava na hodinu)
- sebevzdělávání, rozšiřování kvalifikace
- celkový přístup k řešení problémů školy
- vedení povinné dokumentace
- vedení archivů, skladů apod.

- třídní přehrávky, schůzky s rodiči
- vedení předmětových sekcí
- účast na jednáních oblastních uměleckých rad apod.
- plnění pracovních úkolů většího rozsahu (příprava a realizace projektů, inventarizace, malování, úklid po malování školy apod.)
- dosahování velmi dobrých pracovních výsledků

2. 2 Evaluace a autoevaluace

Pojem evaluace vysvětluje slovník cizích slov ⁶ jako určení hodnoty, ocenění, odkaz. Ve školství tento termín používáme ve smyslu hodnocení. V této době je to ve školské praxi velmi aktuální pojetí, které se uplatňuje především v souvislosti s tvorbou RVP a SVP.

Evaluaci dělíme na:

- externí - hodnocení školy zvenčí
 - provádí ji ČŠI, rodiče a veřejnost
- interní - hodnocení školy zevnitř (autoevaluace)
 - probíhá uvnitř školy a každá škola si ji sama vytváří

Samotné termíny **autoevaluace a sebehodnocení** nejsou v teorii totožné, ale v praxi se významově nerozlišují. Ani vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy, termín autoevaluace nepoužívá.

Vlastní hodnocení je proces vedený školou, při kterém pedagogický sbor systematicky získává a analyzuje podklady zahrnující i zpětnou vazbu od řady zúčastněných, a používá je k hodnocení a evaluaci aspektů školního vzdělávání vzhledem ke stanoveným standardům a cílům školy. Tento proces by měl přinést výstupy, které napomáhají škole efektivně zaměřit plánování svých aktivit tak, aby vedly ke zlepšování práce a výsledků školy.

Vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy vychází ze školského zákona (zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání) ukládá také ZUS vytvořit vlastní hodnocení školy.

V § 8 vyhláška č. 15/2005Sb. charakterizuje rámcovou strukturu vlastního hodnocení školy a kritéria vlastního hodnocení školy.

v

Školy na základě vyhlášky hodnotí tyto oblasti:

- podmínky ke vzdělávání
- průběh vzdělávání
- podpora školy žákům a studentům, spolupráce s rodiči, vliv vzájemných vztahů školy, žáků, rodičů a dalších osob podílejících se na vzdělávání
- výsledky vzdělávání žáků a studentů
- řízení školy, kvalita personální práce, kvalita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků
- úroveň výsledků práce školy, zejména vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům

Paragraf 9 informuje ve třech bodech o pravidlech a termínech vlastního hodnocení školy. Podle § 9 vyhlášky č. 15/2005 Sb. se vlastní hodnocení školy zpracovává za období jednoho nebo dvou školních roků. Návrh struktury vlastního hodnocení školy projedná ředitel školy s pedagogickou radou nejpozději do konce září školního roku, v němž se má vlastní hodnocení školy uskutečnit. Vlastní hodnocení školy se projedná v pedagogické radě do 31. října následujícího školního roku.

Účelem vlastního hodnocení školy je analyzovat výchovně vzdělávací procesy a zhodnotit kvalitu školy. Škola si určuje prostředky, nástroje a cesty, které jí pomohou ke zlepšení její kvality a poskytovaných služeb.

Při autoevaluační činnosti škola sleduje oblasti, které jsou dány vyhláškou, ale může se zabývat i dalšími oblastmi.

U jednotlivých činností si škola stanovuje cíle autoevaluace a co chce zjišťovat. S tím velice úzce souvisejí kritéria autoevaluace, pomocí nichž si škola určuje měřítko, podle kterých bude svou činnost vyhodnocovat.

Dále škola vymezuje metody, které bude při autoevaluaci používat.

Například:

- dotazníky
- rozhovory
- diskuse
- žákovské práce
- portfolia školy, učitelů, žáků

Pro objektivní hodnocení školy je nutné využívat kombinaci několika metod.

V neposlední řadě je nutné vytvořit časový plán autoevaluace, podle kterého budou evaluační činnosti v jeho rámci ve škole vykonávány.

Náměty pro tvorbu evaluace škol je možné najít na www.RVP.cz \

Kintzberger⁸ uvádí situaci takto:

"Na základě některých výzkumných šetření lze odhadovat, že autoevaluace škol ve smyslu pravidelného a plánovitého procesu v převážné většině škol neprobíhá. Neutěšený stav je dostatečně ověřen ČŠI, která ve svých výročních zprávách již několik let uvádí mezi výraznými negativy právě absenci vnitřní evaluace a nedostatečné vytváření zpětné vazby:

2002/2003 Kontrola pedagogického procesu řediteli škol není systematická, vnitřní evaluace školy zaměřená na kvalitu vzdělávání se většinou neprovádí.

2001/2002 Většina škol nemá vytvořený účinný systém vlastní evaluace. Účinnost kontroly pedagogické činnosti snižuje povrchně prováděná analýza poznatků vedoucími pracovníky škol a formální nebo žádná následná kontrola odstraňování zjištěných nedostatků."

Ve Výroční zprávě ČŠI za rok 2006/2007 se uvádí, že vlastní hodnocení školy již zpracovali ředitelé 60% navštívených škol, avšak jen ve dvou třetinách se promítlo do výroční zprávy⁹.

Simkaničová popisuje ve své práci, že téměř polovina ředitelů nevytváří zpětnou vazbu a metoda sebeevaluace ještě není příliš vžitá a rozšířená, v mnoha případech jde o činnost více méně intuitivní a nepříliš cílevědomou¹⁰.

Tento stav se postupně mění a práce na evaluaci školy doznává v pedagogické praxi vývoje. Postupně se zlepšuje přístup k této oblasti.

2. 3 Hospodaření a účetnictví

Hospodaření školy vytváří samostatnou uzavřenou oblast kontroly. Má svá pravidla, z nichž vychází. Řídí se zákony, vyhláškami a směrnicemi, vlastními kontrolními mechanismy a režimem kontrol. Školní rok se s hospodářským většinou neshoduje, přestože legislativně je to možné, a hospodaření školy vychází z roku kalendářního. Školy používají vnitroorganizačních směrnice, které se vztahují k hospodaření s majetkem školy.

Patří mezi ně například tyto vnitroorganizační směrnice:

- směrnice pro vedení účetnictví
- směrnice o oběhu dokladů
- směrnice o cestovních náhradách
- vnitřní platový předpis
- finanční plán nákladů a výnosů
- zásady používání FKSP
- směrnice o inventarizaci aj.

2. 3. 1 Řídící kontrola

Řídící kontrola je nejdůležitější vnitroorganizační součástí systému finančního řízení. Na základě § 25 až § 31 zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě vyplynula pro ředitele povinnost zavést a udržovat vnitřní kontrolní systém, jako součást vnitřního řízení. Označuje se pojmem řídicí kontrola.

Řídící kontrola uplatňovaná v zařízení se skládá ze tří fází:

- **předběžná** - realizuje se vždy před uskutečněním operace
- **průběžná** - ověřuje, zdaje operace poté, co byla schválena v rámci předběžné kontroly až do jejího konečného vypořádání a vyúčtování, realizována v souladu s příslušnými zákony a dalšími právními předpisy, včetně interních předpisů
- **následná** - je významně provázána s kontrolou průběžnou a je zaměřena na věrné zobrazení sledovaných údajů v souladu s právními předpisy

Cílem řídicí kontroly je:

- zajistit a ověřit hospodárnost, účelnost a efektivnost při nakládání s veřejnými prostředky. Následnou kontrolou je zpracování účetních výkazů, rozborů hospodaření a výroční zprávy.

2. 3. 2. Metody a postupy řídicí kontroly

Při řídicí kontrole jsou využívány zákonem definované kontrolní metody a kontrolní postupy.

Ke kontrolním metodám patří zjištění skutečného stavu hospodaření a jeho porovnání s dokumentací. Dále se sleduje správnost postupů při hospodaření s veřejnými prostředky a ověřují se skutečnosti, které se týkají příslušných operací.

Při řídicí kontrole se využívá několika kontrolních postupů.

Schvalovací postupy:

- prověřují podklady připravovaných operací, včetně jejich případného pozastavení při zjištění nedostatků

Operační postupy:

- zajišťují úplný a přesný průběh operací i s jejich vypořádáním, vyúčtováním a podchycením v evidenci

Hodnotící postupy:

- porovnávají údaje uložené v informačním systému s údaji z výkazů a hlášení
- konfrontují je se schválenými rozpočty

Revizní postupy:

- prověřují správnost vybraných operací, včetně vyhodnocování účinnosti vnitřních finančních kontrol

2.3. 3 Personální zajištění

Požadavky na právní čistotu a průhlednost jednotlivých operací postupně, v souladu s § 26 zákona 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě zabezpečují příkazce operace, správce rozpočtu a hlavní účetní.

Příkazce operace při výkonu předběžné řídicí kontroly prověřuje nezbytnost uskutečnění připravované operace, věcnou správnost a úplnost podkladů k připravované operaci. Dbá na dodržení kritérií hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti, soulad operace s právními předpisy. Eliminuje případná rizika v průběhu uskutečňované operace a stanoví opatření k jejich odstranění nebo zmírnění.

Správce rozpočtu se při výkonu předběžné řídicí kontroly zaměřuje na dodržení pravidel stanovených zvláštními právními předpisy (zejména rozpočtová pravidla), dodržení rozpočtové skladby, oprávnění příkazce operace a porovnání podpisu s podpisovým vzorem. Dále se řídí dodržováním schváleného rozpočtu, závazných ukazatelů a dbá na soulad operace se schválenými projekty nebo rozhodnutími o nakládání s veřejnými prostředky.

Hlavní účetní prověřuje úplnost a náležitosti předaných dokladů podle zákona o účetnictví, dále rozsah oprávnění příkazce operace a správce rozpočtu a porovnání jejich podpisů s podpisovými vzory.

2. 3. 4 Cíl kontroly hospodaření

Cílem ředitele v oblasti kontroly hospodaření je dodržovat právní předpisy, pokyny zřizovatele a v mezích těchto předpisů nakládat s veřejnými prostředky. Je nutné zajistit hospodárný, efektivní a účelný výkon činností zabezpečovaných školou.

Tento přístup je označován podle E. Janouškové ¹¹ jako *"SE (efficiency, effectiveness, economy) jednoduše"*. *Efektivní použití veřejných prostředků je takové, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění („dělat věci správnou cestou“)*. *Účelné je takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů („dělat správné věci“)*. *Hospodárné je použití veřejných prostředků k zajištění stanovených úkolů s co nejnižším vynaložením těchto prostředků („dělat věci levně“)*.

Úkolem ředitele je zjišťovat, vyhodnocovat a minimalizovat provozní, finanční, právní a případná další rizika vznikající při chodu organizace na základě předem daných postupů. Pro včasné podávání informací ředitel tyto informace poskytuje jednotlivým vedoucím, a to zejména instrukce o zjištěných závažných nedostatcích a přijímaných opatřeních.

Kontrola musí vycházet z právních a interních předpisů, které jsou platné v kontrolovaném období. V kontrolách provedených v obecním školství v Libereckém kraji v 1. pololetí roku 2007 byly zjištěny opakující se nedostatky ve vnitřních předpisech. Organizace směrnice průběžně

neaktualizují, obsahují například již zrušené zákony. Není zpracována směrnice upravující vnitřní kontrolní systém. Organizace nemají vypracované zásady čerpání prostředků FKSP a rozpočet FKSP. Netisknou měsíční sestavy a opravují zpětně v účetnictví, které již bylo uzavřeno. Mezi časté nedostatky patří chybějící podpisy na dokladech, fakturách a cestovních příkazech, které jsou způsobené nedbalou kontrolou při provádění operací. Nedostatky zjištěné předchozími kontrolami nejsou odstraněny.

2. 4 Provoz budovy a bezpečnost

Pro zajištění plynulého chodu školy je důležité provádět pravidelné kontroly, které se týkají bezpečného provozu budov. Další oblastí, na kterou je třeba se zaměřit, je bezpečnost všech osob pohybujících se ve škole a bezpečnost práce. Každá škola musí vést příslušnou dokumentaci, která se těchto činností týká.

Škola vede Požární knihu a Knihu úrazů. Musí mít vypracované požární směrnice, evakuační plán a uzavřenou smlouvu se závodním lékařem.

^v
Ředitel zajišťuje pravidelná školení a přezkušování zaměstnanců v oblasti BOZP. Nezbytné je vstupní seznámení nového zaměstnance s organizačním řádem školy a s předpisy, které souvisejí s provozem školy. Každoročně se provádí pravidelné poučení učitelů, provozních zaměstnanců i žáků o bezpečnosti ve škole, o kterém je vypracován záznam. Základním předpisem v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví žáků je školní řád, resp. vnitřní řád, který každá škola musí mít zpracovaný.

^v
Škola zajišťuje provádění pravidelných revizí a kontrol vybraných výrobních a pracovních prostředků a zařízení. Podle stanovených termínů odborní technici kontrolují elektrické a plynové rozvody, kotelnu, komíny, minimaxy, elektrospotřebiče, tělocvičné nářadí a podobně. Lékárnička první pomoci musí být udržována ve funkčním stavu.

Všichni pracovníci školy jsou povinni absolvovat pravidelné lékařské prohlídky u závodního lékaře. Zaměstnanci se podrobují vstupní prohlídce při nástupu do zaměstnání, preventivním prohlídkám v daných časových intervalech (jednou za 2 nebo 3 roky podle svého věku) a výstupní při ukončení pracovního poměru.

Další opatření se týká především provozních pracovníků (uklizečky, školník, správce budov). Škola je povinna poskytovat zaměstnancům osobní ochranné pracovní prostředky (OOPP) a mycí, čisticí a dezinfekční prostředky (MČDP), nelze-li rizika odstranit nebo dostatečně omezit technickými prostředky či opatřeními v oblasti organizace práce. OOPP jsou ochranné prostředky, které musí chránit zaměstnance před riziky, nesmí ohrožovat jejich zdraví, nesmí bránit při výkonu práce a musí splňovat technické požadavky stanovené příslušnými právními předpisy ¹².

V **souladu se zřizovací listinou** se škola stará o majetek a provádí jeho inventarizace. V každém zařízení jsou podmínky stanoveny zřizovatelem odlišně. Každá ZUŠ pečuje o archivy hudebních nástrojů, notového materiálu, CD a knihovny.

Ředitel školy je povinen nejméně jednou za rok provést řádnou inventarizaci majetku školy.

K provedení inventarizace vydá příkaz, který obsahuje termín provedení inventarizace, složení inventarizační komise /předseda, členové/, pověření předsedy inventarizační komise vedením inventarizace, postup při samotné inventarizaci, harmonogram inventarizace, předmět inventarizace. Předseda předloží řediteli zápis o provedení inventarizace s návrhem na vypořádání rozdílů. O vypořádání rozdílů rozhodne ředitel školy. Ředitel může v průběhu roku provést další inventarizaci majetku, zejména u těch pracovníků, kteří mají hmotnou odpovědnost za svěřený majetek.

3. Výzkumná část

Východiskem výzkumu, o který opírám svou práci, byl dotazník (příloha č.1), kterým jsem chtěla zjistit, jakým způsobem ředitelé provádějí kontrolu ve svých školách, na co se v této oblasti zaměřují, jak mají rozdělené kompetence při kontrole činnosti školy.

Oslovila jsem ředitele ZUŠ různých velikostí, malé školy, které nemají zástupce ředitele, i velké nad 900 žáků, a porovnávala jejich systémy kontroly ZUŠ.

Vypracovala jsem dotazník s patnácti otázkami. Otázky se zaměřují na různé kontrolované oblasti, které jsou nutné pro zdárný chod školy zajistit. Některé se týkají se směrnic, které mají školy vytvořené pro kontrolu ve škole, dále jsem se zaměřila na formy kontroly pedagogického procesu, rozdělení kompetencí a časovou zátěž ředitelů v rámci jejich pracovní doby. Zvolila jsem tento počet otázek, protože rozsáhlejší dotazník by byl pro respondenty velkou zátěží a mohli by k němu přistoupit méně zodpovědně.

Oslovila jsem ředitele základních uměleckých škol v různých regionech. Jedním z respondentů byla ředitelka sloučeného zařízení (MŠ, ZŠ, ZUŠ). Z 35 odeslaných dotazníků se mi vrátilo zpět 17 dotazníků, tj. 48,57%.

Dotazník pro ředitele ZUŠ - výzkumné šetření

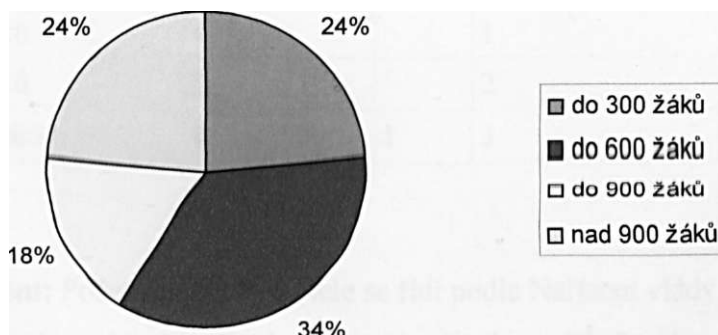
První dvě otázky mapují charakter školských zařízení, která jsou východiskem výzkumu. Vyjadřují velikost škol a počet zástupců ředitele.

1) Jak je velká Vaše ZUŠ?

Velikost škol zobrazuje tabulka a graf.

<i>Respondenti</i>		
ZUŠ	počet odpovědí	počet odpovědí v %
do 300 žáků	4	23,53%
do 600 žáků	6	35,29%
do 900 žáků	3	17,65%
nad 900 žáků	4	23,53 %
celkem	17	100%

Velikost škol



Vyhodnocení:

- **ZUŠ do 300 žáků** - veškerá řídicí práce je na řediteli samotném
- **ZUS do 600 žáků** - školy střední velikosti
 - ředitel vyřizuje převážnou část záležitostí sám
 - většinou nemá zástupce
 - je nutná pomoc kolegů učitelů
- **ZUS nad 600 žáků** - školy, kde jsou již kompetence rozděleny mezi pracovníky a vedení školy
 - ředitel má přinejmenším jednoho zástupce
- **ZUS jako součást sloučeného zařízení** - zástupce ředitele má v kompetenci kontrolu svého zařízení

2) Počet zástupců ředitele ve Vaší škole.

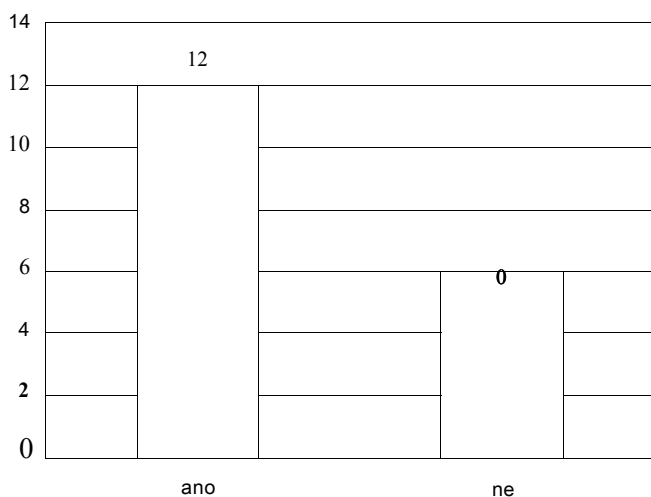
<i>Počet zástupců ředitele</i>					
<i>ZUŠ</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>podle Nařízení vlády</i>
do 300 žáků	3	1			0
do 600 žáků	2	4			1
do 900 žáků		2	1		2
nad 900 žáků		1	2	1	3

Vyhodnocení: Počet zástupců ředitele se řídí podle Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, které je vydáno na základě zmocnění v § 23 odst. 5 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.

V praxi často ZUŠ nevyužívají počet zástupců ředitele. Školy musí dbát na základní dodržování učebních plánů a finanční situace školy jim neumožňuje mít stanovený počet zástupců. Pro celé vedení školy to znamená daleko větší pracovní zátěž.

Třetí a čtvrtá otázka se táže po základním přístupu ředitele ke kontrolní činnosti, totiž po tom, zdaje jeho kontrolní činnost systémově promyšlena a zakotvena v nějakém dokumentu.

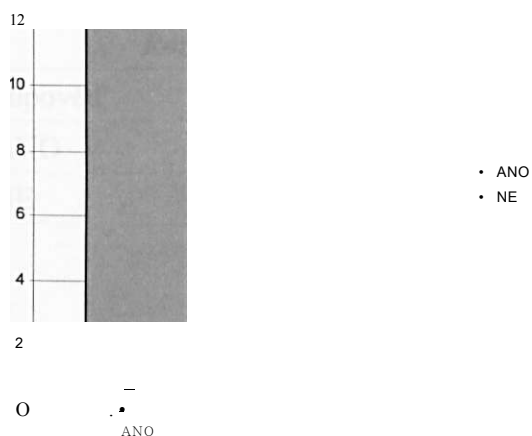
3) Má Vaše škola vypracovaný kontrolní řád? Pokud ano, je vytvořen jako zvláštní směrnice?



Vyhodnocení: Přestože kontrolní řád nepatří k povinné dokumentaci školy, odpověděli ředitelé ve 12 případech kladně (tj. 70,59%). ZUŠ mají kontrolní řád jako součást organizačního řádu školy nebo dokonce jako zvláštní směrnici. Pět respondentů (tj. 29,41%) odpovědělo, že žádný kontrolní řád nepoužívá. Jsou to převážně ZUŠ do 300 žáků, s malým počtem zaměstnanců a bez zástupce ředitele. Školy s počtem nad 900 žáků, vzhledem k nezbytnosti rozdělení kompetencí, mají kontrolní systém zavedený. Ředitelé malých ZUŠ nemají vytvořený systém kontrolní činnosti, zformulovanou směrnici apod..

4) Máte vypracovaný vnitřní plán kontrol? Pokud ano, jakých?

Vypracovaný vnitřní plán kontrol		
odpověď	počet odpovědí	počty odpovědí v %
ANO	13	76,47%
NE	4	23,53%



Vyhodnocení: Vnitřní plán kontrol má zpracován třináct ředitelů (tj.76,47%). Čtyři ředitelé (tj. 23,53%) odpověděli záporně.

Ředitelé, kteří mají vypracovaný vnitřní plán kontrol, používají tyto směrnice:

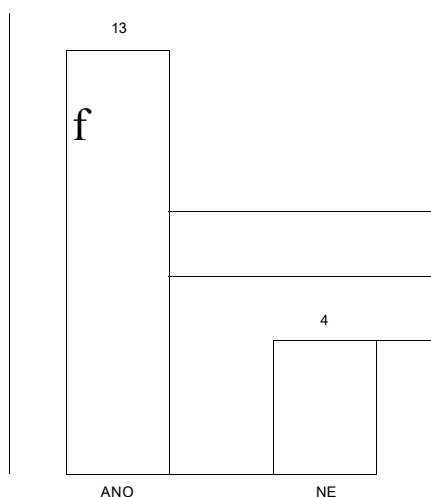
- směrnice pro vedení účetnictví - na ni navazující další (hospodaření s majetkem, zásady pro používání FKSP, vedení pokladny, oběh účetních dokladů atd.)
- vnitřní kontrolní systém řídicí kontroly
- hospitační plán
- kontrolní plán ředitele
- plán kontrol PO a BOZP

Směrnice se týkají převážně oblastí kontroly finanční a provozní, pedagogickou činností se zabývají okrajově.

Pátá a šestá otázka se dotazuje na to, zda vedoucí pracovníci reflektují rozdělení kompetencí při kontrole. Zda její břemeno přebírají pouze oni sami či ji přenášejí na osoby další, případně na které.

5) Máte rozdělené kompetence při provádění vnitřní kontroly ve škole?

<i>Rozdělení kompetencí při provádění kontroly</i>		
odpověď	počet odpovědí	počty odpovědí v %
ANO	13	76,47%
NE	4	23,53%



Vyhodnocení: Na tuto otázku třináct ředitelů (tj.76,47%) odpovědělo kladně. Mají rozdělené kompetence pro provádění vnitřní kontroly. Čtyři ředitelé, to je 23,53%, tuto možnost nevyužívají.

V malých školách je všechno pouze na řediteli, ve sloučených zařízeních si každý zástupce ředitele kontroluje svoji školu.

6) Kdo další provádí vnitřní kontrolu ve škole? Rozved'te, prosím, podrobněji.

Na vnitřní kontrole ve škole se podílejí:

- zástupci ředitele
- vedoucí předmětových komisí
- ekonom
- samostatný referent (u velkých škol)
- školník
- další učitelé
- sjednané firmy (PO, BOZP)

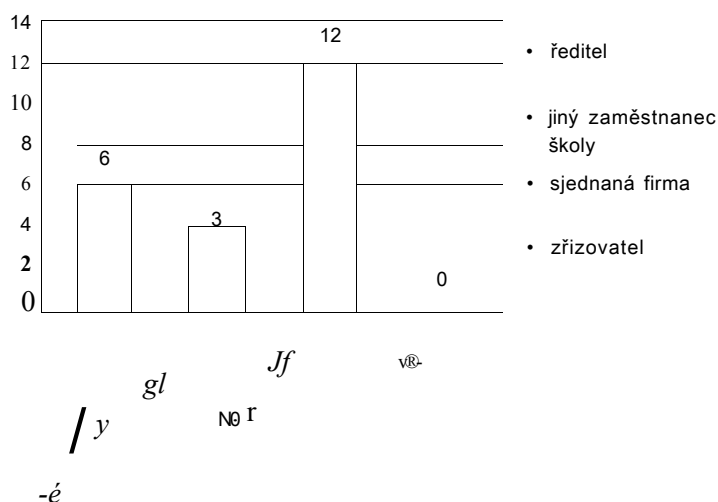
Vyhodnocení: Přestože někteří ředitelé na předchozí otázku, zda mají rozdělené kompetence, odpověděli kladně, v této odpovědi, kdo další provádí kontrolu, napsali pouze "ředitel". Ve velkých školách jsou kompetence rozděleny mezi několik zaměstnanců a ti se podílejí na provádění kontrolní činnosti. Některé školy využívají interní audit. Rozdělení kompetencí funguje v některých ZUŠ pouze formálně nebo vůbec.

Otázka č.7 zjišťuje povahu kontroly jedné z důležitých nepedagogických oblastí. Zaměřuje na bezpečnost ve škole a na to, jakým způsobem ji ředitelé zajišťují.

7) Kdo u Vás zajišťuje kontrolu BOZP?

Následující tabulka a graf zobrazuje, kdo kontrolu ve školách provádí.

<i>Zajištění kontroly BOZP ve škole</i>		
	počet odpovědí	počet odpovědí %
ředitel	6	35,29%
jiný zaměstnanec školy	3	17,65%
sjednaná firma	12	70,59%
zřizovatel	0	0%



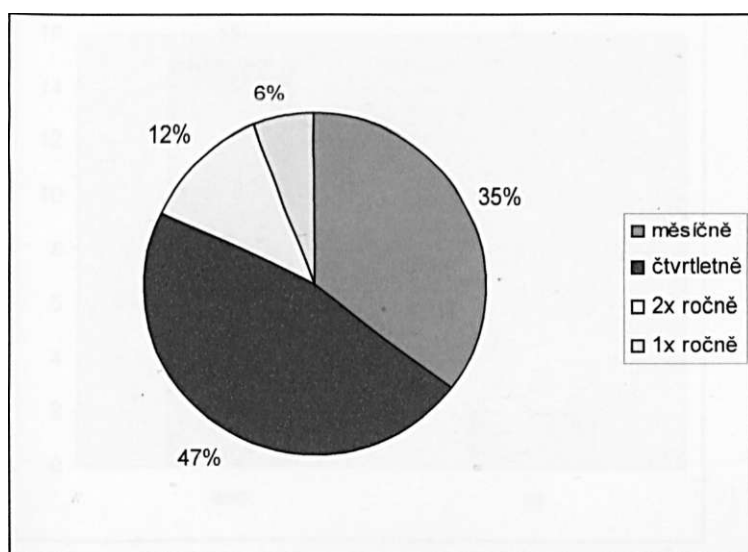
Vyhodnocení: Důležitou oblastí je kontrola BOZP. Ředitelé využívají v této oblasti kombinaci několika možností, proto celkový počet odpovědí překračuje 100% a počet respondentů. Některé úseky kontroly BOZP je škola schopna si zajistit sama (například hospitace), jiné nikoliv (revize zařízení aj.). Některé školy mají ve zřizovací listině uvedeno, že pravidelné kontroly bezpečnosti provozu a revize ve škole zajišťuje zřizovatel. V těchto případech je někdy velmi těžké zřizovatele donutit, aby bylo ve škole vše podle předpisů. Zde se ukázalo, že kontroly v některých školách provádí pouze ředitel, což není v souladu se zákonnými předpisy (například revize musí provádět specialista).

Otázka č. 8 mapuje vztah ředitele k oblasti, ve které nebývá odborníkem, za niž nicméně jako vedoucí pracovník odpovídá. Účetnictví je nejprůkaznějším obrazem hospodaření každé organizace, včetně školy.

8) Jak často kontrolujete účetnictví?

Tabulka a graf ukazuje, jak často provádějí ředitelé tuto kontrolu.

<i>Četnost kontroly účetnictví</i>					
počet odpovědí	měsíčně	čtvrtletně	2x ročně	1x ročně	celkem
fyz. počet	6	8	2	1	17
počet v %	35,29%	47,07%	11,76%	5,88%	100%



Vyhodnocení:

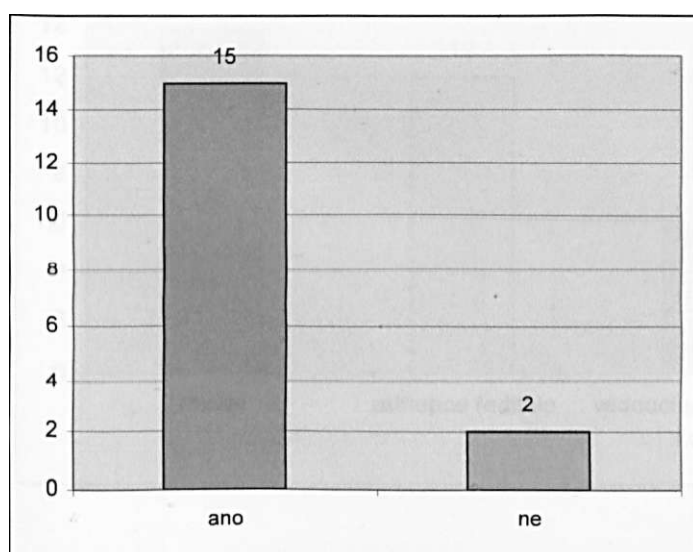
Osm ředitelů (tj. 47,07%) kontroluje účetnictví čtyřikrát ročně v době účetních uzávěrek. Šest ředitelů (tj. 35,29%) provádí kontrolu měsíční (tato četnost je vyžadována některými zřizovateli). Ve dvou školách (tj. 11,76%) je prováděná dvakrát ročně a jeden ředitel uskutečňuje kontrolu jednou za rok, tím jsou porušovány předpisy.

Následující tři otázky zkoumají nejčastější formu kontroly pedagogického procesu. Zaměřují se na provádění hospitační činnosti v ZUŠ, na rozdělení kompetencí na další zaměstnance a na četnost těchto kontrol.

9) Máte vypracovaný hospitační plán?

Zpracování plánu hospitací zobrazuje následující tabulka a graf.

<i>Zpracovaný hospitační plán</i>		
odpověď	počty odpovědí	počty odpovědí v %
ANO	15	88,24%
NE	2	11,76%

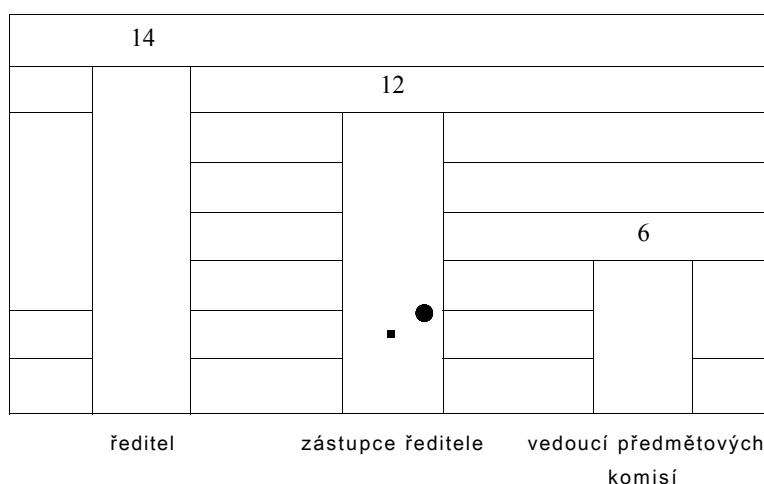


Vyhodnocení: Na otázku odpovědělo 15 respondentů kladně, tj. 88,24%. Dva ředitelé (11,76%) tento plán vypracovaný nemají. Přestože není povinností školy mít stanovený plán hospitací, většina ředitelů ho vytvořený má.

10) Kdo ve Vaší ZUŠ provádí hospitace?

Tabulka a graf vyjadřují, kdo provádí v ZUŠ hospitace.

<i>Kdo provádí hospitace v ZUŠ</i>		
	počet odpovědí	počet odpovědí v %
ředitel	14	82,35%
zástupce ředitele	12	70,59%
vedoucí předmětových komisí	6	35,29%



Vyhodnocení: Protože ve větších školách vykonávají hospitace i jiní zaměstnanci škol, z toho důvodu překračují zjištěné hodnoty 100%. Tabulka a graf jsou dokladem toho, že školy mají tyto kompetence rozdělené mezi další pracovníky. Na hospitační činnosti se podílejí ředitelé 82,35%, zástupci ředitele 70,59% a ve velkých ZUŠ jsou to vedoucí předmětových komisí 35,29%.

11) Kolik hodin hospitací má průměrně jeden učitel během školního roku?

Vyhodnocení: V odpovědích se ředitelé shodli. U jednoho učitele proběhne ročně 1 - 2 hospitace. V některých školách si mohou pedagogové zvolit i jednu vyučovací hodinu, kterou hospitující navštíví. Druhá hospitace je určená vedením školy. Pouze jedna ZUŠ vybočila se čtyřmi hospitacemi, zde jsou ale prováděné pouze formou koncertů a představení, není proveden zápis ani hodnocení samotného pedagogického procesu.

Pro kontrolu kvality pedagogického procesu lze použít i jiné formy. Následující otázka zjišťuje další možnosti, které ředitelé využívají.

12) Jaké používáte další způsoby kontroly kvality pedagogického procesu?

Další způsoby kontroly kvality pedagogického procesu:

- výsledky žáků na soutěžích, postupových zkouškách a koncertech
- kontroly plánů práce, osobních plánů a povinné dokumentace
- vhledy do hodin
- mimoškolní akce
- pohovory z učiteli
- neformální pozorování

Vyhodnocení: V odpovědích na otázku se kolegové vzájemně překrývali a doplňovali. Ředitelé považují za důležitý profesní vztah ke škole, spokojenost rodičů a žáků. Důležitým ukazatelem kvality výuky jsou také výsledky žáků na soutěžích, při postupových zkouškách, vystoupení na koncertech pro rodiče, veřejnost a při různých společenských akcích.

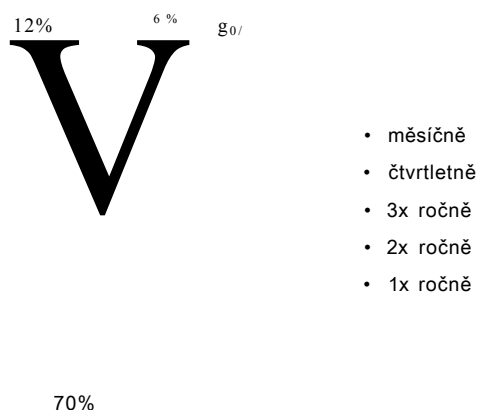
V ZUŠ probíhá také kontrola individuálních plánů žáka, práce a povinné dokumentace. Ředitelé využívají pro hodnocení kvality výuky také mimoškolní akce (zahraniční zájezdy, soustředění, soutěže, přehlídky apod.). Ke kontrole kvality vyučování přispívají, neformální pozorování a vhledy do hodin. Osobní pohovory jsou dalším ze způsobů zjišťování průběhu výuky.

Vedení povinné dokumentace patří k základním povinnostem každého pedagoga. Otázka č. 13 mapuje těchto četnost kontrol.

13) Jak často kontrolujete povinnou dokumentaci?

Tabulka a graf ukazuje, jak často ředitelé povinnou dokumentaci kontrolují.

<i>Četnost kontroly povinné dokumentace</i>						
odpovědi	měsíčně	čtvrtletně	3x ročně	2x ročně	1x ročně	celkem
fyz. počet	1	1	1	12	2	17
počet v %	5,88%	5,88%	5,88%	70,6%	11,76%	100%



Vyhodnocení:

Převážná část respondentů (70,6%) provádí kontrolu dvakrát ročně a to na konci 1. a 2. pololetí. Kontrola jednou měsíčně je prováděná v jedné ZUŠ. Jednou ročně kontrolují povinnou dokumentaci dva ředitelé (11,76%). V původním zadání otázky byly k výběru pouze čtyři možnosti. Možnost třikrát ročně byly doplněna jedním z ředitelů, který kontroluje povinnou dokumentaci již na začátku školního roku.

Následující otázka zjišťuje, jakou část pracovní doby si vedoucí pracovník vyčleňuje pro kontrolu. V porovnání s metodami kontroly by vyhodnocení této otázky mohlo být východiskem pro zjištění efektivity práce ředitele.

14) Kolik procent času z Vaší pracovní doby věnujete kontrole?

Vyhodnocení: V odpovědích se ředitelé shodli bez rozdílu na velikosti ZUŠ, že věnují průměrně 20% své pracovní doby kontrole a tento čas považují za dostatečný. Tento údaj se neměnil ani podle velikosti ZUŠ ani při rozdělení kompetencí a delegování pravomocí na další pracovníky. V jednom dotazníku se objevilo, že ředitel kontrolní činnosti věnuje 5% pracovní doby. Vzhledem k tomu, jak je oblast kontroly ve škole rozsáhlá, je to nedostačující.

Poslední otázka završuje celkový obraz přístupu k různým oblastem kontrolní činnosti. Zabývá se tím, co ředitelé řadí k prioritám kontroly a co upřednostňují.

15) Co je pro Vás prioritou ve Vaší kontrolní činnosti?

Priority v kontrolní činnosti ředitele ZUŠ:

- kvalitní pedagogická práce
- výsledky žáků na soutěžích, postupových zkouškách a koncertech
- úroveň výuky
- kontrola účetnictví
- kontrola povinné dokumentace
- mladí a začínající učitelé
- dodržování pracovní doby
- přístup k žákům, rodičům a veřejnosti

Vyhodnocení: Na přední místo v kontrolní činnosti řadí ředitelé ZUŠ kvalitu výuky a oblasti, které s ní přímo souvisí. Ředitelé dbají na výsledky žáků, které mají možnost sledovat na soutěžích, při

postupových zkouškách, koncertech, výstavách apod. Kladou také důraz na mladé a začínající učitele a jejich uvádění do praxe. U nich provádějí kontroly častěji. Sledují přístup učitelů k žákům, rodičům, veřejnosti a tím dbají na image školy. Zaměřují se pravidelně na kontrolu povinné dokumentace.

Menší důraz kladou na kontrolu účetnictví a hospodaření školy. Mezi priority nepatří kontrola bezpečnosti práce. V některých případech využívají ředitelé kontrolu jako nástroj represe.

4. Závěr: zhodnocení kontrolních systémů ve školách

Při analýzách se ukázala slabá místa v oblasti kontroly, kdy ředitelé často nemají promyšlené mechanismy, kontrola občas slouží pouze pro splnění požadavků nadřízených orgánů, je samoúčelná a není funkční (viz otázka č. 4).

V ZUŠ často dochází k podceňování kontroly účetnictví a provozních záležitostí školy (otázka č. 7 a 8). Je pravděpodobně způsobená nedostatkem znalostí ředitelů. Tyto činnosti jsou také odkládány. Kontrola BOZP je považována mnohými řediteli za nutné zlo. Pokud má škola dostatek finančních prostředků, měla by část vynaložit na zajištění kontroly BOZP profesionální firmou. Tyto firmy, podobně jako revizní technici, si již samy hlídají termíny periodických kontrol.

Ve školách chybí často rozdělení kompetencí mezi zaměstnance, většina věcí tak zůstane jen na řediteli (otázka č. 6, 7, 8).

Na druhé straně se ředitelé převážně zaměřují na kontrolu pedagogického procesu (otázka č.15). Pro kvalitu ZUŠ je to prvořadé. Ředitelé považují za důležité vzdělávací programy, zájem o školu, mimoškolní aktivity, mezilidské vztahy, spokojenost žáků i rodičů. Kladou také důraz na předcházení konfliktů, motivaci učitelů k další práci, komunikaci a otevřenost.

4. 1. Obecné zásady pro zavedení vnitřního kontrolního systému

K hlavním zásadám při vytváření systému vnitřní kontroly ve škole, pokud má dobře plnit svoji funkci, patří koncepčnost a systematičnost (ne nahodilost či nárazovost) kontrolní činnosti. Z kontroly je třeba odstranit formálnost. Ideální je zabudovat kontrolní mechanismy v rámci systému řízení do vnitřních předpisů, norem, postupů apod. tak, aby fungovaly automaticky a byla vytvořena zpětná vazba.

Všem ZUS lze doporučit vytvoření kontrolního řádu školy a vypracování plánu kontrol. Mnoho těchto činností se opakuje v pravidelných intervalech. Je vhodné je rovnoměrně rozložit do celého roku. Promyšleným rozvržením se odstraní nahromadění kontrol do jednoho období.

Je nutné stanovit konkrétní cíle kontrol, jejich předmět, obsah, způsob a stanovit kritéria hodnocení a četnost. Dále je důležité objektivně a pravidelně zjišťovat a vyhodnocovat výsledky kontrol a provádět rozborů a analýzy. Pravidelné zveřejňování výsledků kontrolní činnosti, upozorňování ostatních zaměstnanců na nedostatky a využívání výsledků kontrolní činnosti pomáhá řediteli v řídicí práci. Nezbytné je rozdělení kompetencí mezi zaměstnance školy a jejich pověření provést písemně. V podnicích jsou dílčí kontroly zajišťovány lidmi, kteří jsou odborníky přímo na různé oblasti kontroly (BOZP, kvalita výrobků apod.). Ve školách je toto řešení "zatím" nereálné.

Preferováním průběžné kontroly před následnou je možné lépe sjednat nápravu nedostatků ještě před dokončením kontrolované činnosti. Nutností je udržovat kontrolní systém funkční a v aktuálním stavu, proto doporučuji pravidelně jednou ročně ověřovat platnost vnitřních směrnic školy.

Ředitel musí sledovat a vyhodnocovat výsledky kontroly a při zjištění nedostatků neprodleně přijímat konkrétní opatření k nápravě, konkrétní termíny k odstranění. V těchto případech je nutné přijímat systémová opatření, která mají za cíl předcházet a včas odhalovat nedostatky a jejich příčiny.

I v malých školách, kde je všechno pouze na řediteli, je možné přesunout některé úkoly na jiného zaměstnance. Například na školníka kontrolu, která souvisí s provozem budovy. Při provádění

inventarizací je nutné jmenovat inventarizační komisi, zde se také rozdělují kompetence mezi pracovníky školy. Ve sloučených zařízeních si každý zástupce ředitele kontroluje svoji školu.

Návrh kontrolního kalendáře a doporučení četnosti kontrol prováděných ve škole:

<i>Kontrolní kalendář</i>	
<i>srpen</i>	<p>poučení zaměstnanců o BOZP</p> <p>kontrola vedení personální agendy (nové pracovní smlouvy, platové postupy, preventivní prohlídky apod.)</p> <p>kontrola úklidu školy</p> <p>kontrola vybavení učeben</p> <p>prohlídka budovy, sledování oprav</p> <p>kontrola pokladny</p>
<i>září</i>	<p>poučení žáků o BOZP, seznámení se školním řádem</p> <p>kontrola povinné pedagogické dokumentace</p> <p>kontrola pokladny</p> <p>kontrola výběru úplaty za vzdělávání</p>
	aktualizace vnitřních směrnic
<i>říjen</i>	<p>autoevaluace školy</p> <p>kontrola pedagogického procesu a hospitace (noví a začínající pedagogové)</p> <p>kontrola pokladny</p> <p>kontrola hospodaření a čerpání rozpočtu</p> <p>kontrola účetní uzávěrky</p> <p>kontrola úklidu školy</p>
<i>listopad</i>	<p>kontrola plánu práce školy</p> <p>kontrola pedagogického procesu a hospitace</p> <p>kontrola pokladny</p> <p>kontrola obsluhy zařízení a jejich revize (elektrické spotřebiče, elektroinstalace ap.)</p>
<i>prosinec</i>	<p>kontrola pedagogického procesu a hospitace</p> <p>kontrola pokladny</p> <p>inventarizace majetku</p> <p>kontrola vedení nástrojových a notových kabinetů</p> <p>kontrola úklidu školy</p>

Kontrolní kalendář	
leden	kontrola plánu práce školy kontrola přípravy soutěží kontrola povinné pedagogické dokumentace (katalogy, vysvědčení, rozvrhy, TK) kontrola hospodaření a čerpání rozpočtu mzdová inventura pro stanovení rozpočtu kontrola účetní uzávěrky kontrola pokladny
únor	kontrola pedagogického procesu a hospitace kontrola pokladny kontrola výběru úplaty za vzdělávání kontrola úklidu školy
březen	kontrola pedagogického procesu a hospitace kontrola pokladny
duben	kontrola plánu práce školy kontrola pedagogického procesu a hospitace kontrola hospodaření a čerpání rozpočtu kontrola pokladny kontrola účetní uzávěrky kontrola úklidu školy
květen	kontrola pedagogického procesu a hospitace kontrola pokladny
červen	kontrola plánu práce školy kontrola povinné pedagogické dokumentace (katalogy, vysvědčení, protokoly o zkouškách, TK) kontrola pokladny kontrola úklidu školy
červenec	kontrola hospodaření a čerpání rozpočtu kontrola účetní uzávěrky kontrola pokladny prohlídka budovy, sledování oprav

V tabulce jsou nastíněny možnosti rovnoměrného rozvržení kontrolní činnosti ve škole.

Doporučení pro jednotlivé oblasti kontroly:

4. 1.1 Kontrola pedagogického procesu

Pro provádění hospitací je nezbytné mít jasně stanovený jejich plán bez ohledu na to, jak je škola velká. Vypracováním hospitačního plánu se odstraňuje nahodilost těchto kontrol. Důležité je mít určený cíl, který je sledován a stanovena kritéria hodnocení. U těch ZUŠ, kde hospitace neprovádí pouze ředitel, je nutné mít tato kritéria přesně sjednocená. Je třeba mít vypracovaný nejen plán, ale i hospitační protokol. Tím se maximálně omezí subjektivní pohled jednotlivých hospitujících. Ovšem i ve školách, kde provádí hospitace jen ředitel, je nutné zachovat maximální objektivitu. S kritérii hodnocení je vhodné seznámit pedagogy před začátkem školního roku. Lze využít například nástěnku ve sborovně nebo osobně předat všem vyučujícím.

Ve všech oborech je třeba dbát na správné zařazování žáků do ročníků. V hudebním oboru je důležité sledovat plnění učebních plánů v předmětech hudební nauky, komorní hry, souborech, orchestrech, sborech a podobně. Pravidelnou docházku žáků do těchto hodin musí kontrolovat učitel hlavního oboru. Při nepřítomnosti žáka je nutné včas kontaktovat rodiče, nejpozději při třetí neomluvené absenci.

Pro kontrolu vedení povinné dokumentace (třídní knihy, katalogy, žákovské knížky, výkazy žáků a hodin, rozvrhy) je vhodné zvolit frekvenci třikrát ročně. Hned v září provede ředitel kontrolu výkazu žáků a hodin, rozvrhů, třídních knih, správného zařazení žáků do ročníků a kontrola úplaty za vzdělávání. V lednu a na konci školního roku se zkontrolují třídní knihy, katalogy a vysvědčení. V červnu je bezpodmínečně nutné, aby vyučující odevzdali řediteli veškerou správně vyplněnou dokumentaci, včetně vyplněných protokolů o zkouškách.

Dobré je provádět pravidelné písemné záznamy o žákovských koncertech, třídních přehrávkách, představeních a výstavách, přestože tyto údaje nejsou povinné školy uchovávat. Pokud mají ZUŠ příslušné technické vybavení, je lepší z řady důvodů archivovat výkony žáků na audiozáznamech, videonahrávkách, fotografiích a podobně. Zachytí se umělecký a hudební vývoj žáků během celého studia v ZUŠ a tvoří se tím i portfolio žáků a školy. Záznam lze využít k dlouhodobé kontrole pedagogické práce, pro výroční a autoevaluační zprávy. Tyto výstupy je možné využít i k propagaci školy.

Ve větších ZUŠ působí vedle umělecké a pedagogické rady také předmětové komise. Jejich jednání je třeba pravidelně zapisovat, kontrolovat plán jejich činnosti a vyhodnocovat jejich působení. Je nutné zajistit funkčnost těchto komisí, jejich aktivní činnost pomáhá zvyšovat kvalitu výuky.

4. 1. 2 Autoevaluace

U autoevaluace se musí pravidelně vyhodnocovat, zda nastavená kritéria vyhovují a pomáhají škole k dalšímu rozvoji. V případě zjištění nedostatků je třeba je měnit v určených intervalech (každoročně nebo jednou za dva roky podle schválení pedagogické rady). Je nutné využívat kombinaci metod k získávání objektivních informací k autoevaluaci školy. Při schvalování autoevaluační zprávy pedagogickou radou je vhodné zhodnotit, zda použité metody byly zvoleny správně a zachytily přesný obraz školy. V tomto období je možné opravit některé nedostatky a nastavit případně jiná kritéria hodnocení.

Pečlivě prováděná autoevaluce bude významně přispívat ke zvyšování kvality školy. Postupem doby se ředitelé naučí správně stanovit měřítka hodnocení a s tímto nově uplatňovaným pojetím pracovat. Mnoho současných publikací se touto oblastí zabývá podrobněji. Náměty pro tvorbu evaluace škol je možné také najít na www.RVP.cz.

1. 3 Hospodaření školy

Systém finanční kontroly se řídí zákonem č. 320/2001Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě^a o změně některých zákonů. Do kontrolního řádu nebo do jiného vhodného vnitřního předpisu (např. Směrnice pro vedení účetnictví, Oběh a přezkušování účetních dokladů) je nutné zapracovat ustanovení zákona o finanční kontrole.

Je nezbytné vymezit působnost k výkonu finanční kontroly v organizačním řádu. Doporučuji zapracovat vedoucím zaměstnancům, případně ostatním zaměstnancům do pracovních náplní rozsah pravomoci a odpovědnosti v rámci finančního řízení a kontroly.

Pro zajištění řídicí kontroly je nutné určit:

- „příkazce operace"- nejčastěji jím je ředitel
- „správce rozpočtu" - může jím být vedoucí oddělení odpovědný za finance (ve větších školách) nebo jiný zaměstnanec, který je odpovědný za dodržování finančního rozpočtu v objemu i struktuře
- „hlavní účetní" - buď je jím vedoucí útvaru odpovědný za účetnictví nebo jiný zaměstnanec k tomu pověřený

Pokud se ředitel rozhodne delegovat tyto pravomoci na své podřízené, je třeba pověřit zaměstnance písemně. Tím se ovšem nezabývá obecné odpovědnosti za výkon finanční kontroly. Sloučení správce rozpočtu a funkce hlavní účetní je výjimečně možné. Využívá se v malých školách. Součástí vnitřního předpisu, který se týká zajištění řídicí kontroly, musí být podpisové vzory příkazce operace, správce rozpočtu a hlavní účetní.

Kontrola hospodaření a čerpání rozpočtu se uskutečňuje průběžně a důkladně v době uzávěrek. Doporučuji minimálně čtyřikrát ročně. Ředitel by měl provádět kontrolu účetnictví alespoň při pravidelných čtvrtletních uzávěrkách, což se v odpovědích zcela neprokázalo. Někde jsou zřizovatelem požadovány uzávěrky měsíční. V oblasti hospodaření škol se vyskytují časté nedostatky, které se objevují při kontrolách vnějších orgánů (viz příloha č. 2).

Kontrolu vedení personální agendy zajišťuje ve větších školách personalista, v menších například hospodář nebo ředitel. Doporučuji provádět kontrolu aktuálního stavu jednou ročně, nejlépe v srpnu Před začátkem školního roku.

4. 1. 4 Provoz školy

Pro zdárný chod školy lze ředitelům doporučit, aby si vypracovali lhůtník pro různé oblasti kontroly. Při té příležitosti je vhodné delegovat některé pravomoce na další zaměstnance škol.

Doporučení pro provoz školy:

- **lhůtník** - vypracovat u periodických kontrol
 - revize, kontroly obsluhy zařízení (kotelna, požární kniha) - dohled obstarává nejlépe školník nebo správce budovy
 - školení BOZP- zajišťuje ředitel, u větších škol zástupce ředitele
 - lékařské prohlídky - termíny kontroluje personalista
- **provádění inventarizací** - jmenování inventarizační komise, vycházet ze zřizovací listiny, řádně jednou ročně
- **vedení archivů** - rozdělení kompetencí mezi učitele
- **kontrola vedení skladů nástrojů** - provést při inventarizaci
- **kontrola vedení notových archivů** - provést při inventarizaci
- **kontrola BOZP-** pravidelná školení zaměstnanců během přípravného týdne
- **kontrola vybavení učeben** (estetický vzhled) - zajistí učitelé
- **prohlídky budovy, sledování oprav** - zavést sešit závad a jejich oprav, kontroluje školník
- **kontrola úklidu** - průběžně během roku
- **odloučená pracoviště** - vedoucí nebo pověřený pracovník obstarává záležitosti spojené s jejich fungováním

Pokud má škola dostatek finančních prostředků, neměla by váhat vynaložit některé na zajištění kontroly BOZP profesionální firmou. Ředitel školy tak ušetří mnoho času studováním předpisů této široké oblasti. Revizní technici i tyto firmy si již samy hlídají termíny pravidelných kontrol.

4. 2 Využitelnost závěrečné práce ve školské praxi

Samozřejmě nelze stanovit jeden univerzální model pro školy s tak velkou rozdílností, která je charakteristická pro ZUŠ. Ředitelé všech škol, i těch nejmenších, by nicméně měli mít zpracovaný vnitřní systém kontroly, protože jim usnadní práci při činnostech, které se pravidelně opakují. Ve všech školách jsou podobné a pro správný chod je nutné je zajistit.

Cílem kontrolní činnosti ředitele je využívat získaných objektivních informací k plnění stanovených úkolů, k odstranění zjištěných nedostatků. Kontrolní činnost rovněž umožňuje vyvozovat důsledky k odpovědnosti. Je nezbytné hledat silné a slabé stránky školy, odstraňovat stávající nedostatky, využívat zpětné vazby, a tím zvyšovat kvalitu práce v ZUŠ. Přispívá k tomu i vnitřní kontrolní systém školy.

Zpracování kalendáře plánu kontrol umožňuje kontrolní činnost rozvrhnout plynule na celý školní rok, aby nedocházelo k zbytečnému hromadění úkolů do jednoho období. Lze tím i předejít opominutím.

Práce může sloužit jako materiál pro ředitele ZUŠ, aby neopomněli nějakou oblast, kterou je nutné ve škole kontrolovat. Pro jednotlivé činnosti jsou navrženy způsoby kontroly, jejich četnost a rozdělení kompetencí mezi zaměstnance školy. Vytvoření funkčního a efektivního vnitřního kontrolního systému ve škole nezaručuje úspěch školy, ale může pomoci řediteli v posuzování práce podřízených a v rozhodování o dalších postupech. Věcné a obsahové uspořádání vnitřních kontrolních mechanismů při kontrole může předcházet možným rizikům.

Vnitřní kontrolní systém napomáhá ke zlepšení řízení školy a zkvalitnění výsledků školy ve všech oblastech.

Poznámky:

- ¹ VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2004. str. 104. ISBN 80-7261-029-5
- ² JANOUŠKOVÁ, E. *Interní audit a finanční kontrola ve veřejné správě: pracovní setkání 26. 6. 2003* [online]. Jihlava: Kongresové centrum [cit. 30.6.2003]. Dostupné na WWW:<<http://www.kr-vysocina.cz/soubory/450008/iaafkws.ppt>>.
- ³ VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2004. str. 92. ISBN 80-7261-029-5
- ⁴ VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2004. str. 100. ISBN 80-7261-029-5
- ⁵ PETRÁČKOVÁ, V.; KRAUS, J. a kol. *Akademický slovník cizích slov*. Praha: Academia, 2001. str. 297. ISBN 80-200-0982-5
- ⁶ PETRÁČKOVÁ, V.; KRAUS, J. a kol. *Akademický slovník cizích slov*. Praha : Academia, 2001. str. 209. ISBN 80-200-0982-5
- ⁷ Dostupné na WWW:<<http://www.RVP.cz/sekce/1>>.
- ⁸ KINTZBERGER, J. *Autoevaluace školy*. Praha: Raabe, 2006. Vedení školy v praxi, 07, D 2.6, str.6. ISBN 80-86307-13-1
- ⁹ *Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2006/2007*. Dostupné na WWW:<<http://www.csicr.cz>>.
- ¹⁰ SIMKANIČOVÁ, V.: *Sebeevaluace základních a zvláštních škol Prahy 9*. Závěrečná práce bakalářského studia na pedagogické fakultě UK, UVRŠ. Praha, 2000
- ¹¹ JANOUŠKOVÁ, E. *Finanční kontrola a vnitřní kontrolní systém školy*. Praha: Raabe, 2006. Vedení školy v praxi, 13, D 2. 2., str. 10, ISBN 80-86307-13-1
- ¹² ŠTOČEK, M. *Seznam pro poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čisticích a dezinfekčních prostředků a ochranných nápojů*. [CD-ROM]. Verze 2/2005. Nový Bydžov: aTre. BOZP a hygiena ve škole.

Použitá literatura:

- DVOŘÁČEK, J. *Vnitřní kontrola v podniku a požadavky na její zdokonalování* [online] Praha: katedra podnikové ekonomiky VŠE [cit. červen 2003]. Dostupné na WWW:<http://www.fph.vse.cz/multimedia/akce/2003_0618/prezentace/dvoracek.ppt>.
- JANOUŠKOVÁ, E. *Finanční kontrola a vnitřní kontrolní systém školy*. Praha: Raabe, 2006. Vedení školy v praxi, 13, D 2. 2., ISBN 80-86307-13-1
- KESNER, Z. *Autoevaluace*. Praha: Aspi, 2005. Řízení školy 3/2005. ISSN 1214-8679
- KINTZBERGER, J. *Autoevaluace školy*. Praha: Raabe, 2006. Vedení školy v praxi, 07, D 2.6. ISBN 80-86307-13-1
- PROKŮPKOVÁ, D. *Vnitřní kontrolní systém a vnitřní směrnice škol*. Praha: Aspi, 2006. Řízení školy 4/2006, str. 2 - 6. ISSN 1214-8679
- ŠTOČEK, M. *BOZP a hygiena ve škole*. [CD-ROM], Verze 2/2005. Nový Bydžov: aTre
- ŠTOČEK, M. *202 dokumentů ředitele školy*. [CD-ROM], Verze 2/2005. Nový Bydžov: aTre
- ŠTOČEK, M. *Rukověť základní umělecké školy*. Nový Bydžov: aTre, 2006
- VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-029-5

Dotazník pro ředitele ZUŠ

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

obracím se na Vás s prosbou o laskavé zodpovězení otázek uvedených v dotazníku, které se týkají kontroly v ZUŠ. Výsledky dotazníku budou využity v mé závěrečné práci SVPP na téma "Kontrolní systém ve škole s přihlédnutím k podmínkám v ZUS".

1) Jak je velká Vaše ZUŠ?

- a) do 300 žáků
- b) do 600 žáků
- c) do 900 žáků
- d) nad 900 žáků

2) Počet zástupců ředitele ve Vaší škole.

3) Má Vaše škola vypracovaný kontrolní řád? Pokud ano, je vytvořen jako zvláštní směrnice?

4) Máte vypracovaný vnitřní plán kontrol? Pokud ano, jakých?

5) Máte rozdělené kompetence při provádění vnitřní kontroly ve škole?

6) Kdo další provádí vnitřní kontrolu ve škole? Rozved'te, prosím, podrobněji.

7) Kdo u Vás zajišťuje kontrolu BOZP?

- a) ředitel
- b) jiný zaměstnanec školy
- c) sjednaná firma
- d) zřizovatel

8) Jak často kontrolujete účetnictví?

- a) 1x měsíčně
- b) čtvrtletně
- c) 2x ročně
- d) 1x ročně

9) Máte vypracovaný hospitační plán?

10) Kdo ve Vaší ZUŠ provádí hospitace?

11) Kolik hodin hospitací má průměrně jeden učitel během školního roku?

12) Jaké používáte další způsoby kontroly kvality pedagogického procesu?

13) Jak často kontrolujete povinnou dokumentaci?

- a) 1x týdně
- b) 1x měsíčně
- c) 2x ročně
- d) 1x ročně

14) Kolik % času z Vaší pracovní doby věnujete kontrole?

15) Co je pro Vás prioritou ve Vaší kontrolní činnosti?

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku a věnovaný čas.
Lenka Krausová, ředitelka ZUŠ Lomnice nad Popelkou

Nedostatky vyplývající z kontrol obecního školství provedených v I. pololetí 2007

Vnitřní předpisy

- Organizace nemají vypracované zásady čerpání prostředků FKSP a rozpočet FKSP
- Ve vnitřním předpisu upravujícím platová práva chybí kritéria pro přiznání osobního příplatku, zařazování zaměstnanců do 1. - 5. platové třídy, předpis není často upraven podle konkrétních podmínek školy
- Organizace některé směrnice průběžně neaktualizují (obsahují již zrušené zákony apod.)
- Není zpracována směrnice upravující vnitřní kontrolní systém v souladu s § 25, odst. 1 zákona 320/2001 Sb.

Účetnictví

Organizace netisknou měsíční sestavy a opravují zpětně v účetnictví, které již bylo uzavřeno

Organizace nevedou odlišnou analytickou evidenci (u nákladových účtů třídy 5) pro státní dotaci (KÚ) a dotaci provozní (zřizovatel) nebo účelovou (např. SIPVZ)

Mzdové náklady za prosinec roku 2005 některé školy účtovaly do účetního období leden 2006, což není v souladu s § 3 odst. 1 zákona o účetnictví

Nedostatky zjištěné předchozími kontrolami nejsou odstraněny

Došlé faktury

- Došlé faktury (především faktury za FKSP) nejsou zapisovány do knihy přijatých faktur
- Na účetních dokladech chybí podpisy odpovědných osob
- Účetní doklady neobsahují potřebné náležitosti dle § 11 zákona o účetnictví (např. označení dokladu, obsah účetního případu a jeho účastníky, okamžik vyhotovení účetního dokladu)
- Nejsou k fakturám přiloženy dodací listy
- K účetnímu dokladu je přiložena pouze složenka, která nemá náležitosti účetního dokladu (§ 11 zákona o účetnictví)
- Zálohové faktury jsou někdy účtovány přímo do nákladů, nikoli jako zálohy, což není v souladu s § 12 vyhlášky 505/2002 Sb. a s účetním standardem číslo 516, čl. 2
- Školy nakupují např. potřeby na výtvarnou výchovu nebo pracovní sešity pro žáky, které nemají charakter učební pomůcky, ale materiálu, což není v souladu s § 160 písm. d) školského zákona
- Faktury za služby jsou zaúčtovány na účet 501 - Spotřeba materiálu, cestovné na účet 549 apod., což není v souladu s § 21 odst. 1 vyhlášky 505/2002 Sb.

Pokladna

Není vedena pokladní kniha (především u FKSP)

Výdeje z pokladny jsou nesprávně dokládány paragony z obchodu, mají být vystavovány výdajové pokladní doklady (musí obsahovat veškeré náležitosti dle § 11 zákona o účetnictví)

Není dodržován organizací stanovený pokladní limit

Cestovné

Cestovní příkazy jsou neúplně vyplněny (chybí podpisy, data apod.)

Nesprávně vyplácená výše stravného - v zákoně je stanoveno rozpětí sazeb stravného a školy by si ve směrnici měly stanovit konkrétní sazbu

Školy nepostupují při vyúčtování pracovní cesty v souladu se zákoníkem práce tím, že neproplácí zaměstnancům stravné

Školy nedodržují 10ti denní limit pro výplatu cestovních náhrad a vyúčtování pracovní cesty, pokud nemají stanovenou ve vnitřním předpisu jinou lhůtu

Bankovní výpisy

Bankovní výpisy neobsahují příslušné odvolávky na čísla účetních dokladů, kterých se týkají

FKSP

Organizace hradí z FKSP občerstvení, nákup květin, náplně do automatů, nákup papírů do tiskárny, lékárníčky, drogistické zboží, nákupy pro odborovou organizaci, dárky a příspěvky důchodcům, kteří při odchodu do důchodu nepracovali u příspěvkové organizace, což není v souladu s vyhláškou 114/2002 Sb.

Některé nákupy z fondu jsou hrazeny v hotovosti na paragon bez příloženého dodacího listu (odběratel musí být vždy škola), což není v souladu s vyhláškou 114/2002 Sb.

Školy hradí faktury na lázeňský léčebný pobyt, což vyhláška 114 neumožňuje

Příspěvkové organizace neúčtují krátkodobé závazky vůči dodavatelům hrazené z FKSP na účet 321. Tento způsob účtování není v souladu s vyhláškou 505/2002 Sb.

Převody prostředků na zálohy na základní příděl organizace nepřevádějí na bankovní účet fondu nejpozději do konce měsíce následujícího po měsíci, v němž k tvorbě fondu došlo

Některé školy účtují příděl do fondu kulturních a sociálních potřeb na účet 528, místo na účet 527, což není v souladu s účetním standardem číslo 519

Čerpání fondu je v některých případech účtováno na nákladové účty, což není v souladu s účetním standardem číslo 521, čl. 3, odst. 3.2.

Bankovní poplatky za vedení běžného účtu FKSP školy účtují správně do nákladů, ale hradí někdy z prostředků na bankovním účtu FKSP, což vyhláška 114 neumožňuje

Mzdová a personální agenda

- Personální spisy neobsahují veškeré potřebné doklady (např.: osobní dotazník s přehledem předchozí praxe, doklady o vzdělání, údaje o nástupu a ukončení mateřské dovolené, zápočet odborné praxe, pracovní náplň v souladu s katalogem prací)
- Někteří zaměstnanci nejsou zařazení do platových tříd podle vykonávané práce v souladu s katalogem prací, tj. NV 469/2002 Sb.
- Vyplácení mimořádných odměn není konkrétně doloženo
- U některých organizací dochází k porušení závazného ukazatele - limitu počtu zaměstnanců
- Někteří zaměstnanci mají ještě uzavřenou dohodu o pracovní činnosti na stejný druh práce, jaký vykonávají podle pracovní smlouvy, což není v souladu s § 13 zákoníku práce
- Zaměstnanci zařazení ve 1.-5. platové třídě nejsou zařazení v souladu s vnitřním platovým předpisem
- Některé zaměstnankyně mají dobu mateřské a další mateřské dovolené započtenou ve větším rozsahu, než umožňuje § 4, odst. 5 nařízení vlády 564
- Platový výměr některých zaměstnanců i ředitelů škol není v souladu se zákoníkem práce (nesprávný název organizace, chybí místo a datum výplaty)

Ochranné osobní pracovní prostředky

- Školy nakupují jako OOPP oděvní součásti, které neplní funkci osobních ochranných pracovních prostředků. Poskytnutí takové OOPP není v souladu s ustanovením § 2 a § 4 odst. 1 NV 495 a přílohy č. 1

Plavání

- Školy neoprávněně hradí z ONIV provozní náklady na výuku plavání

V Liberci dne 18.6. 2007

Příloha č. 3

<i>Hospitační záznam</i>						
Předmět						
Vyučující						
Žák						
Datum						
Plánování a příprava výuky:						
1.1.	Soulad časové dotace předmětu s učebním plánem	1	2	3	4	5
1.2.	Soulad obsahu učiva s učebními osnovami	1	2	3	4	5
1.3.	Vhodnost a nřiměřenost stanovených cílů	1	2	3	4	5
1.4.	Návaznost na učební látku	1	2	3	4	5
Podmínky výuky:						
2.1.	Vhodnost uspořáání a vvbavení učebnv	1	2	3	4	5
2.2.	Psychohvsienické zásadv - nodnětnost a estetická úroveň učebnv	1	2	3	4	5
2.3.	Psychohvsienické zásadv - členění hodinv. relaxace, temno vvukv	1	2	3	4	5
Organizace, formy a metody výuky:						
3.1.	Účelné řízení vvukv (nokvvn. nřavidla. ...)	1	2	3	4	5
3.2.	Vvtváření nřostoru nřo individuální notřebv žáka	1	2	3	4	5
3.3.	IJčelné užití vvučovacího času	1	2	3	4	5
3.4.	Účelné užívání učebních nomůcek	1	2	3	4	5
3.5.	Vedení ke schonnosti anlikovat učivo	1	2	3	4	5
3.6.	Možnosti alternativních nostunů	1	2	3	4	5
3.7.	Prostor k dostatečnému nřocvičení učiva	1	2	3	4	5
3.8.	Věcná a odborná snřávnost vvukv	1	2	3	4	5
Motivace a hodnocení:						
4.1.	Vvužívání vstunní a nřuběžné motivace	1	2	3	4	5
4.2.	Motivace aktualizací učiva	1	2	3	4	5
4.3.	Ověřování nochonění látkv	1	2	3	4	5
4.4.	Pomoc nří řešení úkolů	1	2	3	4	5
4.5.	Vvužití okamžitě znětné vazbv a analzv chbv	1	2	3	4	5
4.6.	Při hodnocení ie oceňována snaha a nokrok	1	2	3	4	5
4.7.	Podnora sebehodnocení a reflexe	1	2	3	4	5
Interakce a komunikace:						
5.1.	Rozvoi komunikativních dovedností	1	2	3	4	5
5.2.	Vvtvoření nřostoru nřo vviadřování vlastního názoru	1	2	3	4	5
5.3.	Resnektování osobnosti žáka	1	2	3	4	5
5.4.	Úroveň verbální a neverbální komunikace	1	2	3	4	5
5.5.	Užívání snřávné odborné terminologie	1	2	3	4	5
5.6.	Atmosféra nří wučování	1	2	3	4	5

Hospitační záznam

Hodnotící stupnice:

1 - vynikající, 2 - velmi dobrý, 3 - vyhovující, 4 - nevyhovující, 5 - nelze hodnotit

1.	Plánování a řízení výuky	1	2	3	4	5
2.	Psychologické a materiální podmínky výuky	1	2	3	4	5
3.	Organizace form a metod výuky	1	2	3	4	5
4.	Motivace a hodnocení	1	2	3	4	5
5.	Interakce a komunikace	1	2	3	4	5
6.	Celkové hodnocení výuky	1	2	3	4	5

Další informace: