

**UNIVERZITA KARLOVA**

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu



**Manuál začínající ředitelky  
mateřské školy,  
aneb prvních deset kroků  
v roli manažerky**

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Miluše Benátská  
Obor: školský management  
Forma studia: kombinovaná  
Vedoucí práce: PaedDr. IvoZachař  
Datum odevzdání: 25. březen 2008

## **Čestné prohlášení**

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

Miluše Benátská

## **Poděkování**

Děkuji panu PaedDr. Ivo Zachařovi za odborné vedení a cenné rady při zpracování bakalářské práce.

## **Resumé**

Vycházejíc z vlastní praxe začínající ředitelky, která zároveň simultánně studuje na PedF UK jsem si uvědomila, jak je nesmírně náročné začínat po konkurzu v naprosto nové roli manažerky, ale ve většině případů bohužel bez jakékoliv odborné přípravy. Ředitelé vlastně postrádají ucelený „manuál“-materiál, který by je provedl prvopočátečním obdobím značné nejistoty. Konkurenční prostředí jim brání oslovovat zkušenější rádce v okolí.

Domnívám se, že je třeba zmapovat aktuální potřebu ředitelky v naznačené situaci a poskytnout určitý odborný návod, jak postupovat v čase a podle jakých věcných priorit. Zvláštní zkušenosti se domnívám, že žádná z nás obvykle nenajde školu zcela v souladu se svými manažerskými ideály a v korelaci se všemi platnými normami pro daný typ zařízení.

## **The Summary**

From my own experience as the newly appointed headmistress simultaneously studying at the Pedagogical Faculty of Charles University. I have realized how extremely challenging is to start in the managerial function without proper vocational education. Comprehensive handbook to guide the headmistress / headmaster through the start-up uncertainty is lacking. Competitive environment is preventing them to seek for advice from experienced colleagues in neighborhood. I suppose, it would be helpful to map relevant needs occurring during start-up period and to offer handbook helping to define, schedule and implement priorities of educational process, as well as increasing compliance with all applicable operational regulations and standards.

## **Klíčová slova**

Management, personální management, SWOT analýza, školské právo, plánování, organizování, kontrolování, rozhodování, hodnocení, směrnice, manažerské funkce.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 CÍL ZÁVĚREČNÉ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE</b> .....	<b>3</b>
<b>2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1 ANALÝZA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ</b> .....	<b>5</b>
2.1.1 <i>Vyhodnocení dotazníku</i> .....	<i>5</i>
2.1.2 <i>Modelová ředitelka</i> .....	<i>10</i>
2.1.3 <i>Modelová škola</i> .....	<i>12</i>
2.1.4 <i>Manažerské organizační portfolio modelové ředitelky</i> .....	<i>15</i>
2.1.4.1 <i>Plánování jako manažerská funkce</i> .....	<i>19</i>
2.1.4.2 <i>Organizování jako manažerská funkce</i> .....	<i>20</i>
2.1.4.3 <i>Rozhodování jako manažerská funkce</i> .....	<i>20</i>
2.1.4.4 <i>Hodnocení jako manažerská funkce</i> .....	<i>22</i>
2.1.4.5 <i>Kontrolování jako manažerská funkce</i> .....	<i>22</i>
<b>2.2 ZÁVĚR VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ</b> .....	<b>30</b>
<b>3 MANUÁL KROK ZA KROKEM</b> .....	<b>31</b>
<b>3.1 PŘEDPOKLADY PRO VÝKON FUNKCE ŘEDITELE ŠKOLY</b> .....	<b>33</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>46</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA</b> .....	<b>47</b>
<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>48</b>

# ÚVOD

Při hledání manažerské literatury jsem objevila útlou knížku „Administrativa na školách obecných a měšťanských“, kterou v roce 1931 sestavil Josef Tříška, ředitel měšťanské školy na Smíchově. Autor uvádí že „*tento spisek je určen všem nováčkům v ředitelském úřadě, kteří neměli dosud odpověď nabyti praxe*“.

Tento návod popisuje dosti přesně všechny nutné kroky, úkony i akty řízení. O řediteli školy se zde hovoří jako o správci školy. Nyní je ovšem jeho role mnohem složitější, významnější a náročnější, ale zároveň se objevuje i otázka, zda dnes má ředitel k dispozici podobný „manuál“? Nahlédněme, jaké povinnosti byly vymezeny tehdejšímu řediteli:

*„Správce je odpovědný za řádný stav školy a čistoty v ní. Dohlíží, aby třídy a chodby byly pečlivě každý den zamety; aby ve třídách byla předepsaná teplota 16-20 °C; aby učebny byly o přestávkách řádně provětrávány; aby se nezametalo při zavřených oknech. Dohlíží na zákaz podomního obchodu v budově školy (u vchodu do školní budovy jest na místě patrném vyvěsiti vyhlášku o zákazu jakéhokoli obchodování). Stíhá opozdilce, neboť jeho povinností je dozírat na včasný příchod žáků do školy. Kontroluje, zda učitelé řádně vykonávají náležitý dozor o přestávkách. Správce školy má míti na dveřích tabulku, kde ho možno nalézt.*

*Správce je povinen často hospitovat v hodinách všech vyučujících a o výsledcích svých pozorování podávat zprávu na pravidelné měsíční poradě. Není dovoleno, aby správce činil jakékoli výtky učitelům v přítomnosti žáků. Hospitace správců škol nemá býti stíháním a vyhledáváním chyb, nýbrž jejím účelem budiž harmonie sboru. Správce odpovídá za školní knihovnu a inventář učebních pomůcek*

*Každý došlý úřední přípis jest pozorně přečísti, neboť se stává, že z nadpisu nebo úvodu usoudíme, že se nás spis netýká a odložíme jej mezi méně důležité. Bohužel často lze slychati výtku školních úřadů, že správcové škol neumějí čísti úředních přípisů. Žádný důležitý spis nebudiž vypraven bez konceptu, který je třeba uschovati. O každé věci se podává zvláštní zpráva. Úřední spis píše se vždy jen na půlarchu, nikoli na čtvrtky, a to po celé šířce*

*papíru. Správce školy je osobně odpovědný za správné kolkování předložených podání. Zápisy do kroniky mějte ráz přísné nestrannosti. Z kroniky pozná se inteligence pisatelova.*

*Slavností školních jsou povinni účastniti se všichni členové sboru. Výzdoba učeben nebudiž nákladná; stačí výzdoba květinová. Na počátku i na konci roku jest předepsáno přesné prozkoumání tělocvičny a tělocvičného nářadí za přítomnosti správce školy a jednoho znalce ".*

Prolistováním knížky, z níž je citován předchozí úryvek a která obsahuje i další cennosti (služební řád pro školníky, vzory žádostí, ukázky výkazů, detailní postup při sestavování rozvrhu hodin, pokyny pro vedení účetní knihy), jsem dospěla k několika otázkám:

Mají dnes ředitelé k dispozici podobný „manuál“? Mají se na koho, nebo na co obrátit o radu? Vysvětlil někdo nově nastupujícím ředitelům celou ředitelskou agendu, nebo se rovnou ocitli sami v kolotoči předpisů, zákonů, nařízení, vyhlášek, oběžníků, metodických pokynů, věstníků, smluvních vztahů, pracovněprávních vztahů, povinných seminářů, jednání s dodavateli? Protože nemají, zrodil se motiv kmému tématu. V rámci mé zkušenosti zaměřený na problematiku začínající ředitelky mateřské školy.

# 1 CÍL ZÁVĚREČNÉ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Samozřejmě každá ředitelka ví, že je nezbytné projít konkurzním řízením podle Z 328/1991 Sb., ve kterém musí prokázat své praktické zkušenosti, všeobecné znalosti a částečně i znalost školského managementu. Na základě koncepce, kterou musí s rozmyslem vypracovat, zodpovídá otázky členům poroty, kteří pak posoudí její způsobilost.

Obstojí-li a je následně jmenována, najednou řídí pedagogický proces, musí mít jasnou a reálnou vizi, sleduje a posuzuje možnosti dalšího vzdělávání pedagogů, provádí hospitace. Její práce představuje široké spektrum administrativy, dokumentace a formulářů. Ale pracuje i s účetnictvím, s rozpočtem na provoz, sleduje toky peněz státních i z obce, stanovuje platové výměry, nenárokové složky mzdy, počítá školné, píše projekty. A za to vše nese odpovědnost.

Po schválení nového školského zákona mají ředitelky větší pravomoci ve správním řízení-přijímání dětí, přeřazení, vyloučení, rozhodování o výši úplaty. Tyto pravomoci znamenají pro školu přínos, ale zároveň administrativní zátěž.

Cílem mé práce je vytvořit manuál, který ulehčí práci začínající ředitelky a pomůže jí ujasnit priority. Za účelné a inspirující považuji zamyšlení nad stanovením posloupnosti činností začínající ředitelky, a to s přehledem dokumentů sestaveným podle žebříčku priorit tak, jak je označily respondentky.



## 2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Práce vychází z dotazníkového šetření provedeného v mateřských školách. Šetření má exploativní charakter a je východiskem pro formulování obecných závěrů a doporučení začínajícím ředitelkám mateřských škol.

V této fázi jsem si uvědomila, že můj sběr různorodých dat nemá smysl svázat s hypotézami jako podmíněnými výroky o vztahu mezi dvěma nebo více proměnnými, protože stanovit téměř dětinskou hypotézu opírající se o očekávanou stoprocentní odpověď...využila bych manuál začínající ředitelky mateřské školy, kdyby byl k dispozici...je opravdu irelevantní. Tehdy se v mém výzkumu objevil záměr získat více materiálu, a to i prostřednictvím obsažnějších a otevřených otázek.

V dotazníku bylo použito 18 uzavřených a 10 otevřených otázek, které vedly ke zjištění, co by manuál začínající ředitelky měl obsahovat, protože pouhá osobní zkušenost je pro generalizaci statisticky nedostatečně průkazná.

Kontakty na mateřské školy byly získány na webových stránkách Školství hlavního města Prahy (<http://skoly.praha-mesto.cz/Prehled-skolstvi>) a na internetových stránkách Centra školského managementu PedF UK v Praze. "r

Celkem bylo rozesláno 80 dotazníků. Dotazníky byly distribuovány elektronickou poštou nebo předány osobně.

Část dotazníků (53) byla rozeslána elektronickou poštou do náhodně vybraných pražských mateřských škol, zbývajících 27 bylo doručeno kolegyním ze studia školského managementu.

Návratnost dotazníků:

	počet	%
Oslovené respondentky	80	100 %
Vyplněné dotazníky	32	40%

Návratnost 40 % byla pravděpodobně způsobena především značným rozsahem dotazníku, třetinovým podílem otevřených otázek i jejich odbornou náročností.

## 2.1 Analýza výzkumného šetření

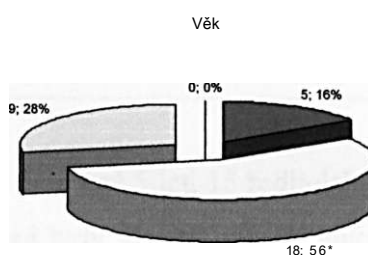
S ohledem na to, že se jedná o manuál, je přímo do textu implementována teorie školského managementu pro názornost a inspiraci.

### 2.1.1 Vyhodnocení dotazníku

Otázka č. 1: Věk

- a) 20 -30 let
- b) 30-40 let
- c) 40-50 let
- d) 50 a více let

věk	20-30 let	30-40 let	40-50 let	50 a více let
počet	0	5	18	9



Nejpočetnější skupina odpovídajících byla zastoupena věkem nad 40 let.

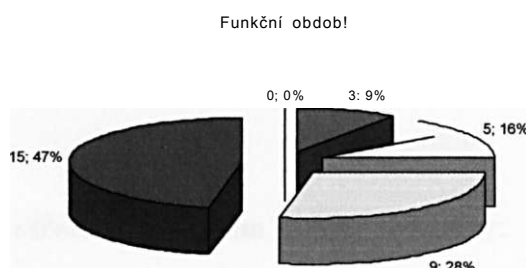
Je tudíž pravděpodobné, že většina ředitelk nastupuje do funkce s praxí učitelky a ředitelkami proto nebývají úplné začátečnice v oboru.

Jedná se o ředitelky škol, které absolvovaly studia v období klasické koncepce výuky na mateřských školách. Je zřejmé, že v těchto případech bylo nezbytné rozšířit manažerské dovednosti, jak zanalyzuji na jiném místě.

**Otázka č. 2: Funkční období**

- a) 0 - 1 rok
- b) 1 - 3 roky
- c) 3 - 5 let
- d) 5 - 10 let
- e) více

funkční období	0 - 1 rok	1 - 3 roky	3 - 5 let	5 - 10 let	více
počet	0	3	5	9	15



Většina ředitelky je ve funkci déle než 5 let, 15 ředitelky je ve skupině nad 10 let. Jedná se o erudované ředitelky, které byly vlastní praxí donuceny k určité formě odborného vzdělávání.

**Otázka č. 3 Absolvování studia potřebného pro výkon funkce ředitelky MŠ**

- a) Studium vedoucích pedagogických pracovníků
- b) Profesionalizační příprava SVPP
- c) ESF - Studium vedoucích pedagogických pracovníků
- d) Distanční studium
- e) Bakalářské studium

absolvování studia	Studium vedoucích pg.pracovníků	SVPP	ESF	Distanční studium	Bakalářské studium
počet	9	1	1	0	21

Absolvování studia



Jak vyplývá z otázky č. 2, praktická potřeba odborného manažerského vzdělání se projevila právě v odpovědích na tuto otázku. Žádná z ředitelky neponechala odborná manažerská studia náhodě-tedy každá absolvuje nějakou formu studia.

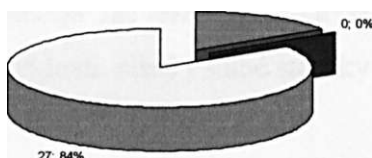
Ředitelky, které jsou ve funkci méně než 10 let, studují v současné době bakalářské studium, které je statisticky nejfrekventovanější volbou studia potřebného pro výkon funkce s 66 %.

**Otázka č. 4 Studium potřebné pro výkon funkce ředitelky:**

- a) předcházelo konkurzu
- b) zahájeno před konkurzem a trvá
- c) následovalo po nástupu do funkce

studium pro výkon funkce ředitelky	předcházelo konkurzu	zahájeno před konkurzem a trvá	následovalo po nástupu do funkce
počet	5	0	27

Studium potřebné pro výkon funkce



Potřebu manažerského vzdělání si evidentně všechny ředitelky uvědomily poté, co do vedoucích funkcí nastoupily. Pouze v pěti případech studium předcházelo a týkalo se nejmladších ředitelky. Můžeme dovozovat trend, který je dopadem jednak zákonem stanovených kvalifikačních a odborných předpokladů a jednak racionálnější a zodpovědnější přístupem k zásadnímu profesnímu a aspiračnímu rozhodnutí.

Ukazuje se nutnost dalšího vzdělávání ředitelek. V současné době nevystačí ředitelka s pouhou praxí učitelky. Jsou na ni kladeny velké nároky. Nárůst požadavků na erudici je výrazný.

Pro úplnost připomínám zákonný rámec studia, na nějž se ptám.

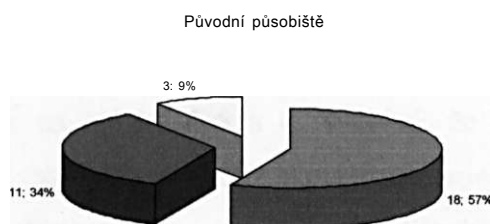
***Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících***

Předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka a předpoklady pro výkon funkce ředitele školy (§ 3 a § 5)

**Otázka č. 5 Původní působiště:**

- a) působiště na téže MŠ
- b) působiště na jiné MŠ
- c) v jiném oboru-specifikujte

původní působiště	působiště na téže MŠ	působiště na jiné MŠ	v jiném oboru
počet	18	11	3



Převážná většina ředitelek působila na téže mateřské škole jako učitelka. Lze tedy předpokládat, že chod školy, zvyklosti, silné i slabé stránky školy zná.

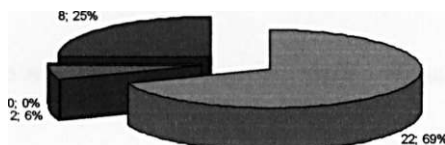
**Otázka č. 6 Konkurz se vypisoval:**

- a) odchod ředitelky do důchodu
- b) nespokojenost zřizovatele
- c) tlak rodičů
- d) doporučení ČŠI
- e) jiné (uved'te)

konkurz se vypisoval	odchod ředitelky do důchodu	nespokojenost zřizovatele	tlak rodičů	doporučení ČŠI	jiné
počet	22	2	0	0	8

pozn.: Jako jiné důvody bylo uváděno: odvolání ředitelky, sloučení škol, vznik nové školy

Důvod vypisání konkurzu



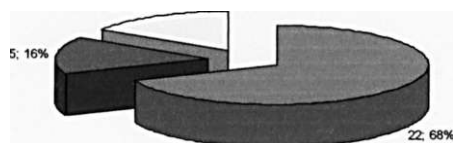
Z odpovědí respondentek na otázku č. 5 a 6. vyplývá, že převažující nadpoloviční většina nových ředitelky působila na týchž školách a zároveň odchody dosavadních ředitelky nebyly nijak dramatické - většinou odcházely do důchodu. Můžeme dovozovat, že posuzované školy byly funkční.

**Otázka č. 7 Do konkurzu jsem se přihlásila (zakroužkujte)**

- a) na základě vlastního rozhodnutí
- b) byl na mne vyvíjen pozitivní tlak od kolegyň
- c) v důsledku přirozeného vývoje situace v naší škole

do konkurzu jsem se přihlásila	na základě vlastního rozhodnutí	byl na mne vyvíjen pozitivní tlak od kolegyň	v důsledku přirozeného vývoje situace v naší škole
počet	22	5	5

přihlášení do konkurzu



Převážná většina ředitelek se rozhodla přihlásit do konkurzu na základě vlastního rozhodnutí, na některé z nich byl vyvíjen pozitivní tlak od pracovního týmu. Tyto ředitelky jsou motivované k dalšímu vzdělávání, vzhledem k svému rozhodnutí přijmout funkci ředitelky. Jsou ochotné se dále vzdělávat.

Neobjevily se případné komentáře k tomu, že by dotyčnou ředitelku k účasti na konkurzu vyzvala ředitelka odcházející.

Pro úplnost:

*Vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích*

### **2.1.2 Modelová ředitelka**

Otázky č. 1-7 charakterizují většinovou respondentku - ředitelku, zjejíchž odpovědí budou vyvozována doporučení v manuálu.

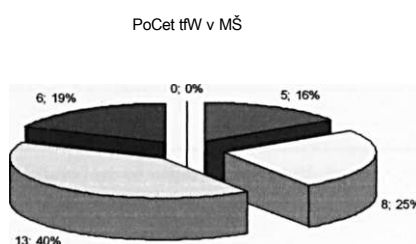
Souhrnná charakteristika vycházející z mého dotazníku:

- > jde o ředitelku mezi **40. až 50. rokem věku,**
- > **ve funkci je deset a více let,**
- > v současné době studuje **bakalářské studium,** obor školský management,
- > toto studium **následovalo po nástupu do funkce,**
- > nastoupila do funkce **na tutéž školu, kde předtím pracovala** jako učitelka,
- > důvodem byl **odchod bývalé ředitelky do důchodu,**
- > do konkurzu se přihlásila **na základě vlastního rozhodnutí.**

**Otázka č. 8 Počet tříd v MŠ**

- a) 1 třída
- b) 2 třídy
- c) 3 třídy
- d) 4 třídy
- e) 5 a více tříd

počet tříd v MŠ	1 třída	2 třídy	3 třídy	4 třídy	5 a více tříd
počet	0	5	8	13	6



Z oslovených mateřských škol jsem vyhodnotila průměrnou mateřskou školu, která má 4 třídy. Statistika vychází z počtu odevzdaných dotazníků.

**Otázka č. 9 Průměrný počet dětí na škole: 89,69**

**Otázka č. 10 Průměrný počet pedagogických pracovníků: 7,03**

**Otázka č. 11 Průměrný počet provozních zaměstnanců: 5,04**

Při výpočtu otázek č. 8-11 bylo použito prostého aritmetického průměru.



### 2.1.3 Modelová škola

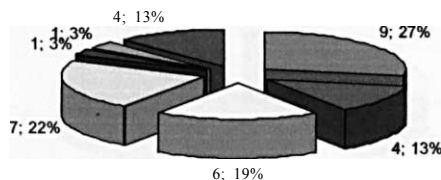
Otázky č.8-11 charakterizují profil MŠ, na níž modelová respondentka působí.

- > modelová MŠ má **4 třídy**,
- > průměrný počet **89 dětí**,
- > pracuje zde **7 pedagogických zaměstnanců**,
- > **5 provozních zaměstnanců**.

**Otázka č. 12 Jaké manažerské organizační portfolio jste měla při nástupu do funkce k dispozici (stanovy, řády, směrnice, pokyny...):**

možnosti	Žádné	Pokyny tehdejšího Školského úřadu	Zákony, vyhlášky	Řády	Roční plán	Vnitřní platový předpis	Směrnice, pokyny
počet	9	4	6	7	1	1	4

Manažerské organizační portfolio



Jak bylo uvedeno v analýze předcházejících otázek, je patrné, že odcházející ředitelky nebyly příliš ochotny poskytnout administrativní manažerské zázemí, což v mnoha případech souvisí se skutečností, že se ředitelky rozhodovaly spíše intuitivně a mnohdy spoléhaly na tehdy fungující školské úřady.

Nelze ovšem podceňovat ani skutečnost, že převaha odcházejících ředitelek je málokdy motivována k předávání vlastních zkušeností a administrativního know how své nástupkyni.

Situace se zásadně změnila po zavedení subjektivity mateřských škol. Vzhledem k absentujícím materiálům by se začínající ředitelka cítila manažersky jistější, kdyby měla k dispozici manuál, který by ji provedl prvními organizačními, personalistickými i zákonnými nároky v nové funkci.

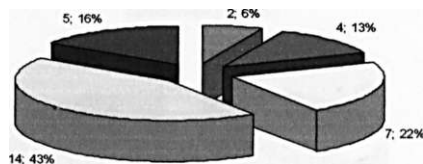
**Otázka č. 13** Vyberte z následujících možností stav Vámi přebírané MŠ (prosím zakroužkujte, 1 = nejlepší, 5 = nejhorší):

- a) povinná dokumentace školy 1-2-3-4-5
- b) lidské zdroje 1-2-3-4-5
- c) materiální zázemí 1-2-3-4-5
- d) spolupráce s rodiči 1-2-3-4-5
- e) klima školy 1-2-3-4-5
- f) kvalita pedagogické práce 1-2-3-4-5
- g) vztahy se zřizovatelem 1-2-3-4-5

**a) povinná dokumentace školy**

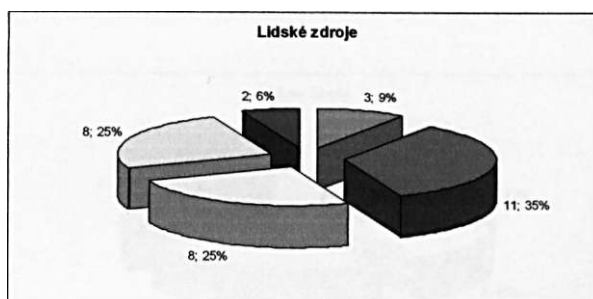
hodnoceni	1	2	3	4	5
počet	2	4	7	14	5

Povinná dokumentace školy



**b) lidské zdroje**

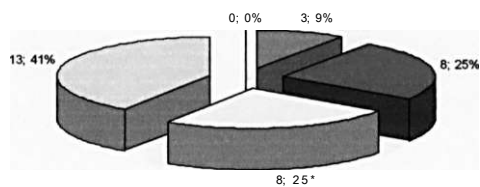
hodnoceni	1	2	3	4	5
počet	3	11	8	8	2



### c) materiální zázemí

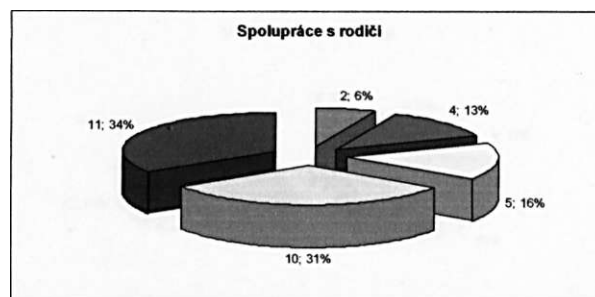
hodnocení	1	2	3	4	5
počet	3	8	8	13	0

Materiální zázemí



### d) spolupráce s rodiči

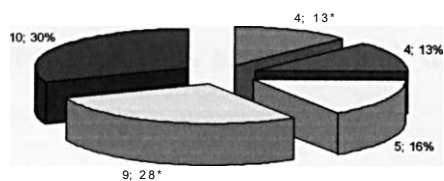
hodnocení	1	2	3	4	5
počet	4	10	11	5	



### e) klima školy

hodnocení	1	2	3	4	5
počet	4	9	10	4	5

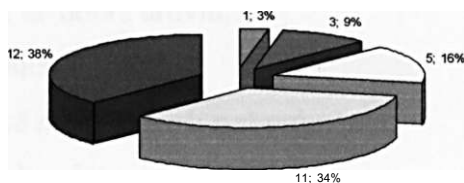
Klima Školy



#### f) kvalita pedagogické práce

hodnocení	1	2	3	4	5
počet	5	12	11	3	1

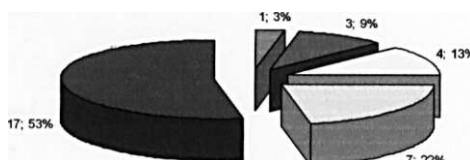
Kvalita pedagogické práce



#### g) vztahy se zřizovatelem

hodnocení	1	2	3	4	5
počet	7	17	3	4	1

Vztahy se zřizovatelem



Otázky č. 12 a 13 charakterizují školu z pohledu manažerských zdrojů, které byly ve škole k dispozici.

### **2.1.4 Manažerské organizační portfolio modelové ředitelky**

Modelová ředitelka nastupuje do úkolu za situace, kdy nemá téměř žádné manažerské organizační portfolio k dispozici a řídí se zvyklostmi dané školy a postupně je porovnává se zákonným rámcem.

**Stav přebírané modelové školy je na této úrovni:**

- > povinná dokumentace je na úrovni, která nekoresponduje s představou nastupující ředitelky,
- > lidské zdroje jsou průměrné,
- > materiální zázemí je průměrné až horší,
- > spolupráce s rodiči na dobré úrovni,
- > klima školy je průměrné,
- > kvalita pedagogické práce je lepší než průměrná,
- > vztahy se zřizovatelem jsou na dobré úrovni.

Pro úplnost uvádím v závěrečném manuálu přehled dokumentů a směrnic mateřské školy. Porovnáním rozmanitých informačních zdrojů a vlastního studia jsem vybrala nejpodstatnější.

**Otázka č. 14 Ve své řídicí funkci jsem přistupovala k manažerským funkcím**

**v následujícím pořadí: (prosím, očísľujte):**

plánování

organizování

kontrola

rozhodování

hodnocení

Posloupnost manažerských funkcí	Manažerská funkce	Průměrné pořadí
1.	Plánování	2,00
2.	Organizování	2,38
3.	Rozhodování	2,69
4.	Hodnocení	3,84
5.	kontrola	4,23

Odpovědi na vymezené okruhy, jimž nové ředitelky věnovaly pozornost v pořadí podle důležitosti, potvrdily, že obecná teorie byla v souladu s označeným pořadím. Ředitelky intuitivně reagovaly na teorii managementu, která uvádí následující posloupnost manažerských funkcí:

*kontrola (5) 2.*

1.	Plánování
2.	Organizování
3.	Rozhodování pS.yj ,y
4.	Hodnocení
5.	Kontrola

**Otázka č. 15 Popište, prosím, první tři konkrétní činnosti *plánování* po vašem nástupu do funkce:**

Ředitelky uváděly nejčastěji odpovědi v tomto pořadí:

- ŠVP  
Roční plán školy  
Plán materiálního rozvoje
- Plán pedagogických rad a provozních porad
- Plán zvyšování kvalifikace pedagogických zaměstnanců  
Vize školy
- Akce MŠ  
Plán kontrol a hospitací
- Náplň práce zaměstnanců

**Otázka č. 16 Popište, prosím, první tři konkrétní činnosti *rozhodování* po vašem nástupu do funkce:**

Ředitelky uváděly nejčastěji odpovědi v tomto pořadí:

- delegování pravomocí
- rozvoj školy  
výběr pracovníků  
určení zástupkyně  
uspořádání organizační struktury
- rozdělení tříd
- rozdělení učitelek do tříd  
úvazky  
přijímací řízení-zápis

**Otázka č. 17 Popište, prosím, první tři konkrétní činnosti *kontroly* po vašem nástupu do funkce:**

Ředitelky uváděly nejčastěji odpovědi v tomto pořadí:

- kontrola dokumentace školy
- kontrola ekonomických ukazatelů rozpočtu
- kontrola obecných norem chování
- kontrola spokojenosti rodičů
- kontrola majetku, inventarizace
- kontrola čerpání dotací od státu, zřizovatele, ...
- kontrola daných kompetencí
- kontrola spolupráce s různými institucemi
- kontrola pracovní doby
- kontrola BOZP
- kontrola DVPP
- kontrola školní jídelny a skladů
- denní pozorování

**Otázka č. 18 Popište, prosím, první tři konkrétní činnosti *hodnocení* po vašem nástupu do funkce:**

Ředitelky uváděly nejčastěji odpovědi v tomto pořadí:

- personální podmínky
- materiálně-technické podmínky
- výsledky v oblasti práce s dětmi
- posláním a cíle školy
- hodnocení prostředí a klima školy
- hodnocení od rodičů
- hodnocení zaměstnanců
- hodnocení roku, výroční zpráva
- hodnocení spolupráce s rodiči

**Otázka č. 19 Popište, prosím, první tři konkrétní činnosti *organizování* po vašem nástupu do funkce:**

Ředitelky uváděly nejčastěji odpovědi v tomto pořadí:

- pracovní doba
- pracovní náplně
- delegování
- zástupy
- náplň práce zaměstnanců

Pro soulad teorie s praxí uvádím následující pasáž.

#### **2.1.4.1 Plánování jako manažerská funkce**

Nastupující ředitelka podle výsledků dotazníku nejprve plánovala **SVP a roční plán školy**. Dále se zaměřila na **plán materiálního rozvoje**. Mezi důležité body je zařazen **plán pedagogických rad a provozních porad**. K prioritním úkolům v plánování se řadí i **plán zvyšování kvalifikace pedagogických zaměstnanců**.

*Plánování je zaměřeno do budoucnosti, určuje čeho má být dosaženo a jak. Plánovací funkce vyžaduje na manažerech čtyři zásadní rozhodnutí, které se týkají základních prvků plánování: cílů, akcí, zdrojů a implementace. Za plánování nesou zodpovědnost manažeři. Mnozí manažeři jsou přesvědčeni, že plánování je funkcí primární, organizování a kontrolování jsou funkcemi sekundárními. Plánování je obecně považováno za nejdůležitější nástroj pro dosahování cílů organizace.<sup>1</sup>*

*Plánování je proces zahájený vytčením cílů: určuje strategie, politiku a podrobné plány pro jejich dosažení, pro realizaci rozhodnutí vyžaduje organizování a využívá kontrolování realizace a zpětné vazby k zahájení dalšího plánovacího cyklu. Georgie A Steiner. <sup>2</sup>*

*Plánování je východiskem pro všechny manažerské funkce. Plánování zahrnuje výběr poslání a cílů a volbu činností pro jejich dosažení?*

<sup>1</sup> ČERNÍKOVÁ, H. Teorie a praxe školského managementu. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2005

<sup>2</sup> KOONTZ, H., WEIHRICH, H. Management. 10. vyd. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1993, s.117

<sup>3</sup> KOONTZ, H., WEIHRICH, H. Management. 10. vyd. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1993, s.118



#### 2.1.4.2 Organizování jako manažerská funkce

Mezi důležité v rámci organizování si ředitelky zařadily tyto úkoly:

##### **Rozvržení pracovní doby zaměstnanců**

- **Vypracování pracovních náplní zaměstnanců**

##### **Delegování úkolů ostatním zaměstnancům**

- **Zástupy za nepřítomné kolegyně**

*Organizování zahrnuje zřízení účelné struktury rolí pro lidi, kteří v dané organizaci pracují. Účelné struktury zajistí, že všechny úkoly pro dosažení cíle jsou přiděleny, pokud možno těm, kteří jsou schopni je splnit co nejlépe. Organizační struktura je řadou odborníků chápána jako páteř organizace, která poskytuje základnu pro její fungování. Funkci organizování lze také charakterizovat jako členění pracovních úkolů na dílčí pracovní úkony, delegování pravomocí, vytváření specifických organizačních jednotek a určování jejich optimálních velikostí. Smyslem organizování je vytvořit podmínky pro koordinování úsilí vytvářením struktury procesů a struktury vztahů mezi pravomocemi\**

*Jednotlivé kroky organizování zahrnují formulování cílů a podpůrných cílů, taktik a plánů (v pravém slova smyslu je to záležitostí plánování), identifikování a klasifikování činností, seskupování těchto činností, delegování pravomocí a jejich koordinování stejně jako koordinování informačních vazeb.<sup>5</sup>*

#### 2.1.4.3 Rozhodování jako manažerská funkce

S rozhovorů s ředitelkami mateřských škol, které probíhaly při manažerských praxích konaných během studia na VŠ, vyplynula skutečnost, že velice obtížným bodem je pro ně delegování. Jde o důležitý výběr jak zodpovědné osoby, tak přidělení správného úkolu té pravé osobě. Souvisí s tím také kontrola plnění delegovaného úkolu. V případě vhodného delegování úkolů, je zaměstnanec motivován zodpovědností, cítí se být v určitých případech důležitý, potřebný. Nicméně, z ředitele tímto nespadá

<sup>4</sup> ČERNÍKOVÁ, H. Teorie a praxe školského managementu. Praha: PedF UK 2005

<sup>5</sup> KOONTZ, H., WEIHRICH, H. Management. 10. vyd. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1993, s. 249

zodpovědnost. I přes tuto skutečnost zařadily ředitelky **delegování** mezi první činnosti po nástupu do funkce.

Dalším bodem byl **rozvoj školy**. Zde se odráží případná motivace čerstvé ředitelky, která má spoustu nápadů a energie, má určitou vizi jak školu rozvíjet a zlepšovat.

Třetím nejčastějším bodem je **výběr pracovníků a určení zástupkyně**. S tím souvisí celkové **uspořádání organizační struktury**, které bylo řazeno hned na další místo.

K dalším nejčastějším činnostem ředitelek bylo **rozdělení tříd a přidělení učitelek do jednotlivých tříd**. I zde se odráží určitá představa nové ředitelky o výchovně vzdělávacím procesu.

Některé ředitelky byly zřejmě nuceny měnit úvazky u jednotlivých zaměstnanců nebo přistoupily k reorganizaci.

Mezi činnosti rozhodování včlenily také přijímací řízení (zápis).

*„Rozhodování bez alternativ je zoufalým tahem hazardního hráče.“*

*P. F. Drucker*

***Rozhodování** je jednou z nejvýznamnějších aktivit, které manažeři vykonávají na všech stupních řízení.*

*Rozhodování je jádrem řízení, a proto je mnohdy chápáno jako synonymum řízení. Je nedílnou složkou základních manažerských funkcí, jako je plánování, organizování, vedení lidí, personalistika a kontrola.*

***Rozhodování je proces analyzování a uvažování, jehož výsledkem je rozhodnutí.***

*Základní charakteristikou rozhodování je **princip volby** mezi alespoň dvěma možnými variantami, kterými lze dosáhnout téhož cíle.<sup>6</sup>*

*Na jedné straně je rozhodování tím nejjantastičtějším projevem biologické aktivity, na druhé straně některé jeho důsledky naplňují hrůzou celé lidstvo.*

*C. West Churchman<sup>7</sup>*

<sup>6</sup> ČERNÍKOVÁ, H. Teorie a praxe školského managementu Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2005

<sup>7</sup> KOONTZ, H., WEHRICH, H. Management. 10. vyd. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1993, s.192

*Rozhodování je možné definovat jako výběr alternativního průběhu činností.  
Rozhodování je jádrem plánování.<sup>o</sup>*

#### **2.1.4.4 Hodnocení jako manažerská funkce**

Ředitelky se správně zaměřily ve svém hodnocení na prvním místě na **personální podmínky**. Škola, ať má sebelepší materiální podmínky, nemůže poskytnout kvalitní vzdělávání bez zajištění kvalitního pedagogického sboru. V případě zajištění tohoto bodu se ředitelky hned poté zaměřily na **materiálně-technické podmínky školy**.

Třetím nejčastějším bodem bylo **hodnocení výsledků v oblasti práce s dětmi a hodnocení poslání a cílů školy**.

*Podnik i jednotlivce lze hodnotit z hlediska cílů. Tyto cíle nemusí být vždy shodné.*

*Michael Beer<sup>9</sup>*

0

*Manažerské hodnocení bývá často označováno za Achillovu patu manažerské personalistiky.*

*Hodnocení je, respektive mělo by být integrální součástí systému řízení.*

*Efektivní hodnocení výkonnosti by mělo respektovat zákonné právo pracujících na profesionální rozvoj.<sup>10</sup>*

#### **2.1.4.5 Kontrolování jako manažerská funkce**

Mezi činnosti kontrolování bylo ředitelkami zařazeno nejvíce rozdílných činností. Většina ředitelek se shodla na **kontrole dokumentace školy**. To se prolíná s odpověďmi na otázku 12. Bylo nutné zkontrolovat organizační manažerské portfolio a následně bylo zjištěno, že buď není žádné, nebo jde pouze o tištěné zákony, vyhlášky. Dokumentace školy je hodnocena v otázce č. 13 jako spíše horší (hodnoceno bodem 4).

Další činností je **kontrola ekonomických ukazatelů rozpočtu a kontrola čerpání dotací od státu a zřizovatele**. Jde o běžnou činnost ředitelek. S touto kontrolou souvisí i kontrola majetku, inventarizace.

<sup>9</sup> KOONTZ, H., WEIHRICH, H. Management. 10. vyd. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1993, s. 193

<sup>9</sup> KOONTZ, H., WEIHRICH, H. Management. 10. vyd. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1993, s. 374

<sup>10</sup> KOONTZ, H., WEIHRICH, H. Management. 10. vyd. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1993, s. 375

Vzhledem k tomu, že každá ředitelka vkládá do řízení svůj naturel, zákonitě kontroluje i zavedené a zaběhnuté normy chování a v případě nespokojenosti je bude chtít změnit (např. kontrola kompetencí).

*Kontrola je jednou ze základních manažerských funkcí. Kontrolní činnost je nedílnou součástí manažerských aktivit na všech stupních řízení. Manažeři využívají kontrolu jako určitou formu zpětné vazby, prostřednictvím které mohou získat objektivní obraz řízené reality. Předmětem kontroly mohou být jevy a procesy už realizované, právě probíhající nebo budoucí. Podstatou kontroly je kritické zhodnocení skutečnosti s ohledem na řídicí záměry, plánované cíle. Účelem kontroly není pouhá informovanost managementu organizace o sledované realitě, ale i odpověď korekce případných odchylek, v současné době je kladen důraz na její preventivní vliv."*

*Jestliže chceme pochopit nutnost kontrolování, musíme se zaměřit na cíle organizace.*

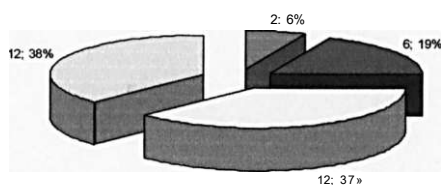
*G. Stehen Green a M. Ann Welshová<sup>12</sup>*

*Manažerská funkce kontrolování je zaměřena na měření a korigování vykonané práce, aby bylo jisté, že plány budou plněny a cílů dosaženo.<sup>13</sup>*

#### Otázka č. 20 Kdo nebo co Vám v tvorbě vnitřních předpisů pomohl/o:

pomoc při tvorbě	ředitelky z jiných MŠ	ATRE, RAABE	bývalá ředitelka	kolegyně
počet	12	12	2	6

Pomoc při tvorbě vnitřních předpisů



ČERNÍKOVÁ, H. Teorie a praxe školského managementu. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2005

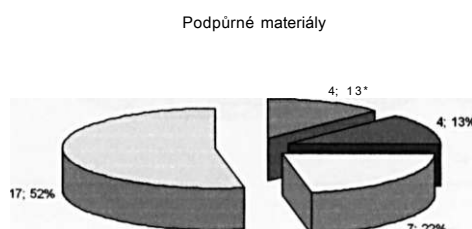
<sup>12</sup> KOONTZ, H., WEIHRICH, H. Management. 10. vyd. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1993, s. 542

<sup>13</sup> KOONTZ, H., WEIHRICH, H. Management. 10. vyd. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1993, s. 543

Závěry předcházejících otázek byly potvrzeny - bývalé ředitelky, se podílely na pomoci začínajícím ředitelkám jen minimálně (6 %).

**Otázka č. 21 Jaké podpůrné materiály Vám pomohly při administrativní práci:**

materiály	PC programy	ATRE, RAABE	odborná literatura	zákony, vyhlášky
počet	4	17	7	4



Největším podílem pomoci při administrativní práci je dle dotazníkového šetření společnost ATRE a nakladatelství Dr. Josef RAABE s. r.o..

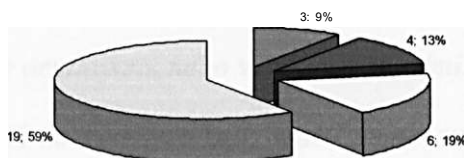
Společnost ATRE se zaměřuje výhradně na problematiku školství. Vytváří počítačové programy a vydává odborné publikace. Poskytuje informační servis z oblasti novinek, změn a zákonů ve školství.

Nakladatelství RAABE, se zaměřuje na školství a veřejnou správu. Knihy vydávané tímto nakladatelstvím jsou vytvářeny jako metodicky pojatý rádce.

**Otázka č. 22 Použila jste pro tvorbu směrnic, vnitřních předpisů a řádů školy některé publikace? Uved'te prosím příklady:**

použité publikace	ATRE, RAABE	Rukověť ředitelky MŠ	Zákony, vyhlášky	Netvořila - dodal tehdejší Školský úřad
počet	19	4	6	3

Použité publikace při tvorbě směrnic a řádů

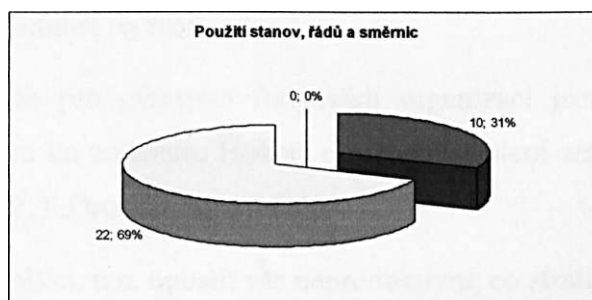


Také v této otázce se ředitelky většinou shodly na využití publikací firmy ATRE a RAABE.

**Otázka č. 23 Původní vnitřní stanovy, řády, pokyny, směrnice (dokumentaci) jsem (zakroužkujte):**

- a) převzala beze změny
- b) převzala s úpravami (aktualizace)
- c) nepřevzala-vytvořila zcela nové

použití	převzala beze změny	převzala s úpravami (aktualizace)	nepřevzala-vytvořila zcela nové
počet	0	10	22



Na základě zjištěných skutečností je patrné, že převzít původní dokumentaci beze změny bylo neakceptovatelné. Vypovídá to o odlišné manažerské představě, o změnách v přístupech k dané problematice a o změnách v zákonném rámci chodu škol.

Je jasné, že po nástupu nové ředitelky je nutné počítat se změnami. V mateřské škole, kde pedagogičtí zaměstnanci fungují jako tým, spolupracují např. na tvorbě ŠVP, tvoří projekty, plánují akce školy, je jednodušší přijmout změnu, jelikož se na ní podílí všichni, jsou spolutvůrci, jsou na ni připraveni. V případě špatné komunikace a nepřipravenosti na změnu přichází problémy.

*Změna je jedinou jistotou...*<sup>14</sup>

*Změna / inovace-pozitivní, ale i negativní kvantitativní či kvalitativní posun prvků ekonomického organismu nebo vztahů mezi lidmi.*

*Podle objektu, jehož se změny týkají, rozlišujeme změny věcné, které se orientují buď na výrobky (služby), nebo na technologie (prvky a postupy výroby), a změny řízení, které se týkají přístupů managementu (např. organizování, motivování, komunikace apod.)*

*Management změny - (management of change, MoC)-směr managementu spočívající jednak v připravenosti reakcí na vnější či vnitřní podněty (pasivní aspekt) a jednak zaměřený na volbu předmětu změny, její pružnou přípravu, realizaci a využívání)aktivní aspekt).*<sup>13</sup>

Jak popisuje Jaromír Veber ve své knize Management, oblastí realizace změn jsou prakticky všechny prvky a aktivity každé organizace. Jde o výrobové inovace, technologické inovace nebo o změny v řízení. Změny se tedy mohou týkat jak výrobků, služeb, technologií, použitých materiálů a energií, ale i pracovníků a přístupů řízení.

Impulsy ke změně mohou být dvojí: vlastní iniciativa nebo vnější podněty. V obou případech, jak dokládá Veber, je příčinou, která vyvolává změnu obvykle zjištění určitého problému a nutnost jej řešit.

Dále Veber uvádí, že pro efektivní fungování organizací jsou žádoucí proaktivní přístupy managementu ke změnám. Hovoří o nutnosti vedení změn. Pro etapu určení, kam zaměřit změnu, P. F. Drucker doporučuje:

- zbavit se věcejška, tzn. opustit vše neproduktivní, co ztratilo na užitečnosti, zužitkovat vlastní úspěchy
- zavést v organizaci systematické inovování

<sup>14</sup> VEBER, J. a kol. Management Základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2005, s.315.

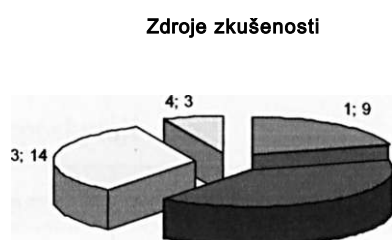
<sup>13</sup> VEBER, J. a kol. Management Základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2005, s.316.

**Otázka č. 24 Zdroj zkušeností pro Vaši ředitelskou praxi:**

- a) porady ředitelek škol svolávané zřizovatelem
- b) neoficiální setkání ředitelek škol
- c) DVPP (školský management)
- d) jiné

zdroj zkušeností	porady ředitelek škol svolávané zřizovatelem	neoficiální setkání ředitelek škol	DVPP (školský management)	jiné
počet	9	17	14	3

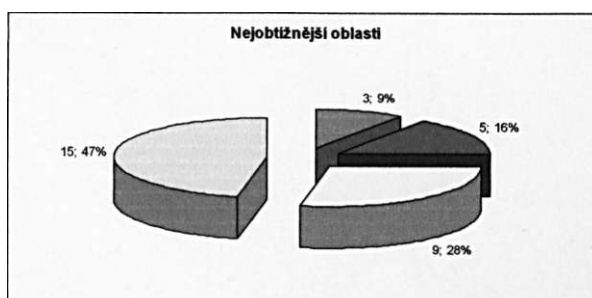
Některé ředitelky uváděly dvě možnosti.



Za nejcennější zjištění pro mou práci lze považovat skutečnost, že nezastupitelným zdrojem zkušeností je setkávání ředitelek škol při studiu školského managementu, dalším vzdělávání a na neoficiálních setkáních. Potvrdila se tak domněnka, že nenahraditelnou rolí studia školského managementu je i osobní kontakt ředitelů škol nezatížený konkurenčními vazbami z mateřských regionů.

**Otázka č. 25 Jaké oblasti vedení školy považujete s odstupem času za nejobtížnější:**

oblasti	ekonomika	personalistika	vedení lidí, motivace	administrativa
počet	15	9	5	3





Respondentky se shodly ve 47 % na ekonomice, jako nejobtížnější oblasti svých manažerských povinností.

Velký zlom nastal v roce 2003, kdy většina mateřských škol přešla do právní subjektivity. Ředitelkám přibýlo obrovské množství práce, především v ekonomické a manažerské oblasti. Z rozpočtu na provoz školy může být hrazena práce externí ekonomické pracovnice. Tím se ovšem nemění zodpovědnost ředitelky za tyto úkony.

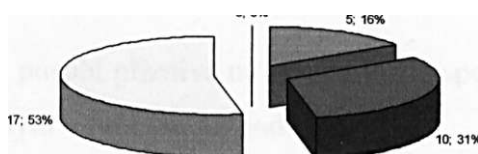
#### Otázka č. 26 Podstatné informace týkající se chodu školy poskytují

**zaměstnancům:**

- a) v míře nezbytně nutné
- b) veškeré
- c) výběrově
- d) vůbec neposkytují

informace	v míře nezbytně nutné	veškeré	výběrově	vůbec neposkytují
počet	5	17	10	0

Poskytování informací

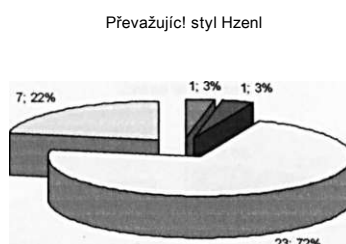


Výrazný posun oproti obdobím před rokem 1990 spatřuji v ochotě poskytovat převážnou část informací, což souvisí s transformací stylu řízení (otázka č. 27) a to stylu demokratického, který předpokládá informovanost zaměstnanců.

**Otázka č. 27 Můj převažující styl řízení po nástupu do funkce:**

- a) autoritativní-laskavě
- b) exploativně - autoritativní
- c) demokratický
- d) participativní

styl řízení	autoritativní-laskavě	exploativně-autoritativní	demokratický konzultativní	participativní
počet	1	1	23	7



Z různých výzkumů vyplývá, že úspěšný manažer je ten, který dokáže měnit svůj styl v závislosti na různých situacích. Ředitelky uvádí většinou demokratický styl řízení, který převažuje nad ostatními.

Demokratický styl řízení působí příznivě na pracovitost a spokojenost zaměstnanců, ale někdy se stává těžkopádným v procesu rozhodování.

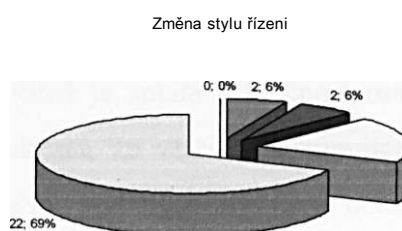
*Styl řízení či manažerské práce představuje způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytyčených cílů v konkrétních podmínkách. Jde zvláště o formu vztahu manažera k podřízeným, která vyplývá z osobních znalostí manažera, z jeho zkušeností, autority a schopnosti působit na vnitřní a vnější okolí, a dále o uplatnění moci v kombinaci se způsobem jejího využití při vedení ostatních.<sup>16</sup>*

<sup>13</sup> VEBER.J. a kol. Management Základy, prosperita, globalizace, Praha: Management Press, 2005, s. 260.

**Otázka č. 28 Styl řízení se postupně změnil na:**

- a) autoritativní
- b) exploativně - autoritativní
- c) demokratický
- d) participativní
- e) zůstal stejný

styl řízení	autoritativní (laskavě)	exploativně - autoritativní	demokratický konzultativní	participativní	zůstal stejný
počet	2	2	2	22	6



Styl řízení se u 69 % ředitelky změnil na participativní. Jde o styl, který preferuje týmovou spolupráci mezi zaměstnanci. Je založený na důvěře spolupracovníků, přičemž ředitelky mohou využívat osobnostního potenciálu jednotlivých učitelek. Způsob spolurozhodování zaměstnanců na chodu školy úzce souvisí s tímto způsobem řízení. Současné ředitelky delegují dílčí pravomoci. Funkční informační systém a účelné operativní plánování jim umožňuje efektivní personální řízení. Dokládají to i odpovědi na otázku č. 26, kde ředitelky uváděly v 53% předávání veškerých informací.

## **2.2 Závěr výzkumného šetření**

Z dotazníkového šetření vyplývají skutečnosti, které uvozují můj návod, moje doporučení nově nastupující ředitelce. Protože dnešní práce školského manažera je zásadně odlišná od dob mnou vzpomínaného Josefa Tříšky, je také manuál podstatně odlišný.

Klíčová zjištění z jednotlivých odpovědí nyní poskytují dostatečný materiál pro shrnutí do skutečného manuálu prvních kroků začínající ředitelky mateřské školy.

### 3 MANUÁL KROK ZA KROKEM

#### 1. První krok

Dotazníkové šetření ukázalo, že každá ředitelka, která nově nastupuje, by měla zahájit studium, které jí rozšíří obzory a připraví ji na úskalí nové role. Za optimální a statisticky doložené lze považovat kombinované studium školského managementu na PedF UK. Ideální by bylo, kdyby studia zahájila ještě před konkurzem. Je však pravda, že ne v každé škole jsou k tomu podmínky. Ze šetření vyplývá, že většina dosavadních ředitelek odchází do důchodu, s čímž je spjata skutečnost možné ochoty k přípravě nástupkyně. Průzkum ukázal, že většina nastupujících ředitelek pokračuje v nové roli na téže škole, kde působily jako učitelky, jsou motivované, protože se rozhodly přihlásit do konkurzu samy, případně na ně byl vyvíjen pozitivní tlak kolegyň, a jsou i dostatečně zkušené, mají za sebou léta praxe v rolích učitelek.

#### **Pro úplnost připomínám zákonný rámec pro funkci ředitelky i její studia:**

##### ***Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících***

Předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka a předpoklady pro výkon funkce ředitele školy

##### **§ 3 Předpoklady pro výkon funkce pedagogického pracovníka**

- (1) Pedagogickým pracovníkem může být ten, kdo splňuje tyto předpoklady:
- a) je plně způsobilý k právním úkonům,
  - b) má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává,
  - c) je bezúhonný,
  - d) je zdravotně způsobilý a
  - e) prokázal znalost českého jazyka, není-li dále stanoveno jinak.
- (2) Za bezúhonného se pro účely tohoto zákona považuje ten, kdo nebyl pravomocně odsouzen
- a) za úmyslný trestný čin, nebo

- b) za trestný čin nedbalostní spáchaný v souvislosti s výkonem činnosti pedagogického pracovníka, pokud se na něj nehledí, jako by nebyl odsouzen.
- (3) Bezúhonnost prokazuje fyzická osoba před vznikem pracovněprávního vztahu předložením výpisu z evidence Rejstříku trestů; výpis nesmí být starší než 3 měsíce.
- (4) V průběhu trvání pracovněprávního vztahu je pedagogický pracovník povinen předložit řediteli školy nebo řediteli zařízení sociální péče výpis z evidence Rejstříku trestů, pokud byl pravomocně odsouzen za trestný čin, jímž by mohl pozbýt předpoklad bezúhonnosti.
- (5) Posuzování předpokladu podle odstavce 1 písm. d) se řídí zvláštním právním předpisem. 3)
- (6) Uznávání odborné kvalifikace a splnění předpokladu bezúhonnosti u státních příslušníků členských států Evropské unie, případně jejich rodinných příslušníků, a státních příslušníků ostatních států se řídí zvláštními právními předpisy (Například zákon č. 18/2004 Sb., o uznávání odborné kvalifikace a jiné způsobilosti státních příslušníků členských států Evropské unie).

### **3.1 Předpoklady pro výkon funkce ředitele školy**

(1) Ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 3 a získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce

- a) 3 roky pro ředitele mateřské školy,
- b) 4 roky pro ředitele základní školy, základní umělecké školy a školských zařízení s výjimkou školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a školských zařízení pro preventivně výchovnou péči,
- c) 5 let pro ředitele střední školy, jazykové školy, konzervatoře, vyšší odborné školy a školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a školských zařízení pro preventivně výchovnou péči.

(2) Ředitelem školy zřizované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen "ministerstvo"), krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí, jehož předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství (dále jen "svazek obcí"), může být jen ten, kdo vedle předpokladů uvedených v odstavci 1 získal nejpozději do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat funkci ředitele školy, znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků podle § 24 odst. 4 písm. a).

(3) Povinnost absolvovat studium pro ředitele školy zřizované ministerstvem, krajem, obcí a svazkem obcí se nevztahuje na ředitele, který znalosti v oblasti řízení školství získal vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu (Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách) školský management, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřeném na organizaci a řízení školství.

## 2. Druhý krok

Další skutečnost, kterou prokázaly odpovědi respondentek, je velikost školy, na níž ředitelka nastupuje. Vliv na **organizační strukturu** má počet tříd na jednotlivých školách, počet pedagogických i nepedagogických zaměstnanců. Rovněž z toho vychází i požadavky na nezbytné znalosti celého spektra manažerských činností. Je tedy na místě uvést náležitosti **organizačního řádu**, jako dalšího kroku k poznání reality školy a vytvoření fungující organizace.

Záleží vždy na velikosti školy, třídách, zaměstnancích a dalších okolnostech, které by nastupující ředitelka měla znát, než vytvoří **organizační řád, jako základní dokument mateřské školy** upravující řízení organizace a činnost školy. Zpracovává se dle určitých zásad.

### Zásady pro zpracování Organizačního řádu

- > Respektuje platné právní předpisy-zákon 561/2004 Sb., (školský zákon) a zákon č. 250/2000 o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů a příslušné prováděcí předpisy,
- > znění zřizovací listiny,
- > platné rozhodnutí § o zařazení do sítě škol.

### Organizační řád má několik částí:

- > **Základní údaje o škole** (podle zřizovací listiny)
  - rozhodnutí o zařazení do sítě a zápisu v obchodním rejstříku,
  - předmět činnosti školy (definuje se v souladu se zněním školského zákona a zřizovací listiny),
- > **Organizační struktura školy**
  - součásti školy (základní škola, mateřská škola, školní družina a klub, školní jídelna apod.),
  - útvary školy (např. **I.** a **II.** stupeň základní školy, apod.),
  - hlavní úkoly, základní činnosti a odpovědnost jednotlivých součástí a útvarů,

- postavení orgánů školy (vč. metodických),<sup>-A</sup>
  - organizační schéma školy
  - způsob zajištění společných a dalších agend (např. účetnictví, doplňková činnost apod.),
- > **Řízení školy-kompetence**
- Statutární orgán školy
  - Organizační a řídicí normy
  - Styl řízení (např. demokratický, participativní,..)
- > **Nástroje řízení**
- specifikace nástrojů řízení-systém organizačních a řídicích předpisů a individuálních řídicích aktů,
  - pravomoci vedoucích pracovníků při užívání řídicích nástrojů.
- > **Funkční (systémové) členění - komponenty**
- Strategie řízení
  - Finanční řízení
  - Personální řízení
  - Materiální vybavení
  - Řízení výchovy a vzdělávání
  - Externí vztahy
  - Pravomoci ředitele školy,
  - Stanovení vedoucích funkcí, povinnosti, pravomoci a odpovědnost vedoucích pracovníků,
  - Zastupování ředitele, zastupování ostatních vedoucích zaměstnanců,
  - Způsob předávání a přejímání funkcí.
- > **Pracovníci a oceňování práce**
- Vnitřní principy řízení a oceňování
  - Práva a povinnosti pracovníků

### 3. Třetí krok

V této části uvádím důležité **předpisy a akty nadřízených orgánů**, které jsou pro ředitelku závazné:



- Právní řád státu (zákony, nařízení vlády, vyhlášky)
- Obecně závazné předpisy a rozhodnutí (vyhlášky vyšších územněsprávních celků a obcí, usnesení rady obce a další)
- Předpisy nadřízených orgánů (metodické směrnice a pokyny ministerstva školství)
- Zřizovací listina
- Rozhodnutí o zařazení do sítě škol

#### 4. Čtvrtý krok

Ředitelka je povinna předložit kontrole (např. zřizovateli, ČŠI, NKÚ,...) následující **dokumenty a směrnice**. Jejich dodržování pramení ze zákonného rámce, v němž škola funguje. Textová část dokumentace musí být vždy v souladu s ustanoveními odst. 1 § 28 zákona č. 561/2004 Sb., a příslušnou vyhláškou podle druhu školy.

#### *Zákon 561/2004 Sb., (školský zákon), § 28*

(1) Školy a školská zařízení vedou podle povahy své činnosti tuto dokumentaci:

- rozhodnutí o zápisu do školského rejstříku a o jeho změnách a doklady uvedené v § 147,
- evidenci dětí, žáků nebo studentů (dále jen "školní matrika"),
- doklady o přijímání dětí, žáků a studentů ke vzdělávání, o průběhu vzdělávání a jeho ukončování,
- vzdělávací programy podle § 4 až 6,
- výroční zprávy o činnosti školy, zprávy o vlastním hodnocení školy,
- třídní knihu, která obsahuje průkazné údaje o poskytovaném vzdělávání a jeho průběhu,
- školní řád nebo vnitřní řád, rozvrh vyučovacích hodin,
- záznamy z pedagogických rad,
- knihu úrazů a záznamy o úrazech dětí, žáků a studentů, popřípadě lékařské posudky,

- j) protokoly a záznamy o provedených kontrolách a inspekční zprávy,
- k) personální a mzdovou dokumentaci, hospodářskou dokumentaci a účetní evidenci a další dokumentaci stanovenou zvláštními právními předpisy.

Nezbytné dokumenty a směrnice, kterými organizace musí disponovat:

Školní vzdělávací program (§ 5 školského zákona)  
Žádost o přijetí dítěte do mateřské školy (§ 34 školského zákona)  
Rozhodnutí o přijetí dítěte do mateřské školy (§ 165 školského zákona)  
Individuální vzdělávací plán (§ 6 vyhlášky č. 73/2005 Sb.)  
Provozní řád mateřské školy (zákon č. 258/2000 Sb.)  
Organizační řád mateřské školy (zákoník práce)  
Školní řád (§ 30 školského zákona)  
Pracovní smlouva (§ 33 a následující zákoníku práce)  
Vyhláška č. 263/2007 Sb., pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení  
Vnitřní platový předpis  
(zákoník práce č. 262/2006 Sb., a nařízení vlády č.564/2006 Sb.)  
Platový výměr (zákoník práce a nařízení vlády č.564/2006 Sb.)  
Směrnice o FKSP (vyhláška 114/2002 Sb.)  
Kolektivní smlouva (zákoník práce)  
Směrnice k zajištění BOZP (zákoník práce)  
Směrnice o cestovních náhradách (zákoník práce.)  
Zápisy o každoročních prověrkách BOZP (§ 108 odst. 5 zákoníku práce)  
Zápisy o každoročním školení pracovníků z oblasti BOZP  
(§ 103 odst. 2 zákoníku práce)  
Provozní řády tělocvičny, keramické dílny, zahrady, apod.  
(zákon 258/2000 Sb.)  
Vyhledávání a vyhodnocení rizik k BOZP (§ 102 a 106 zákoníku práce)  
Směrnice k poskytování OOPP (§ 104 zákoníku práce)  
Traumatologický plán a zajištění první pomoci  
(§ 103 písm. j) zákoníku práce)  
Plán opatření při vzniku mimořádné události a vyhlášení krizového stavu  
(vyhláška č. 281/2001 Sb.)  
Spisový a skartační řád (zákon č. 499/2004 Sb.)

## Doporučené dokumenty a směrnice

-A

- Stanovení výše úplaty za vzdělávání a způsob platby (vyhláška č. 14/2005)
- Zajištění bezpečnosti a ochrany dětí v mateřské škole (§ 29 školského zákona)
- Poučení dětí o bezpečném chování
- Organizace prázdninového provozu a úplata za prázdn. Provoz (vyhláška č. 14/2005)
- Způsob nakládání s informacemi a ochrana informací v MŠ (zákon 101/2000 Sb.)
- Plán dalšího vzdělávání pracovníků (zákon 563/2004 Sb.)
- Plán dovolených (zákoník práce)
- Plán kontrolní činnosti
- Materiálně technické zabezpečení školy
- Organizace školního stravování (vyhláška 107/2005 Sb.)

Vzory tiskopisů dokumentace škol a školských zařízení (kromě tiskopisů uvedených ve vyhl. 223/2005 Sb.) jsou **pouze doporučené**. Školy si mohou vytvořit vlastní vzory tiskopisů s tím, že musí obsahovat údaje podle § 28 školského zákona. Vedení dokumentace je možné na předtištěném formuláři nebo elektronicky s tím, s tím že archivování se řídí spisovým a skartačním řádem (podle zákona č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě).

S ohledem na skutečnost, že se respondentky většinově shodly (15/32) na nejobtížnějším segmentu svých manažerských povinností, a to na **ekonomice**, uvádím přehled nejdůležitější ekonomické dokumentace této oblasti.

- Směrnice pro oběh a přezkušování účetních dokladů
- Účtový rozvrh
- Směrnice pro vedení pokladní hotovosti
- Odpisový plán
- Postupy evidence a účtování o zásobách
- Směrnice pro hospodaření s majetkem
- Směrnice k inventarizaci

- Směrnice pro poskytování a účtování cestovních náhrad
- Směrnice pro zajištění doplňkové činnosti<sup>-A</sup>
- Směrnice k ochraně majetku školy

Druhá nejmarkantnější zátěž byla shledána v **personalistice** (9/32), k níž uvádím další zásadní dokumentaci.

- Pracovní řád
- Kolektivní smlouva
- Vnitřní platový předpis
- Pravidla čerpání FKSP
- Provozní řád školy, provozní řady vyhrazených technických zařízení a provozní řady objektů se zvýšeným požárním nebezpečím
- Směrnice pro poskytování osobních ochranných prostředků
- Směrnice k poskytování první pomoci a evidenci pracovních a školních úrazů
- Směrnice k provedení prověrky BOZP
- Směrnice k organizaci školení BOZP a PO

#### Individuální složka zaměstnance obsahuje

- žádost o přijetí do pracovního poměru
- osobní dotazník (např. SEVT 30102300)
- výpis z rejstříku trestů (nově od 1. 1. 2008 na počkání na MěÚ, MČ)
- vstupní potvrzení od lékaře
- zápočtový list
- diplom
- výuční list
- maturitní vysvědčení
- prohlášení o zdravotní pojišťovně
- pracovní smlouva
- přihláška k nemocenskému pojištění-odhláška (evidenční listy důchodového zabezpečení)
- platový výměr
- pracovní náplň
- evidenční listy důchodového zabezpečení

## 5. Pátý krok

Na základě zjištěných parametrů modelové školy nové ředitelce doporučuji provést **SWOT analýzu** ke specifikaci a opravdovému manažerskému mapování situace, jako východisku ke krokům následujícím, včetně korektního stanovení vize.

### Analýza SWOT

Mateřské školy mají povinnost hodnotit vlastní práci-autoevaluat činnost školy a na základě jejich výsledků stanovovat cíle ŠVP (vyhláška MŠMT ČR č.15/2005 Sb., kterou se stanovují náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy).

Zkratka SWOT je složena ze začátečních písmen anglických slov:

Strengths - silné

Weaknesses - slabé

Opportunities - příležitosti

Threats - rizika.

silné stránky + slabé stránky = současný stav uvnitř školy

příležitosti + rizika = vnější faktory ovlivňující školu

Použitím SWOT analýzy si ředitelky uvědomí své výchozí podmínky, rezervy, a možnosti školy.

Cílem SWOT analýzy je vyhodnotit postavení školy v rámci jejího regionu (příležitosti a rizika) a vyhodnotit kvality její činnosti (silné a slabé stránky).

Analýza SWOT může být přínosná v období změn (nástup nové ředitelky) a transformací (kurikulární reforma, nové právní předpisy a další). Důkladná SWOT analýza a pochopení daných souvislostí jsou pro školu předpokladem k tvorbě školního vzdělávacího programu.

Pro kvalitní průběh analýzy SWOT je důležité:

<

- analýzu důkladně připravit;
- analýze věnovat dostatečně dlouhý čas;
- do procesu analýzy zapojit co nejvíce účastníků (všechny zaměstnance školy, rodiče, popřípadě i děti).

## 6. Šestý krok

Nyní se dostáváme k základním **manažerským činnostem** v pořadí důležitosti, jak bylo uvedeno v dotaznících. Toto pořadí není závazné, ale výčet těchto činností byl získán z dotazníků a záleží na osobnosti každé ředitelky, jakou podobu a posloupnost jednotlivým manažerským činnostem přisoudí.

### Plánování

- ŠVP
- Roční plán školy
- Plán materiálního rozvoje
- Plán pg. a provozních porad
- Plán zvyšování kvalifikace pedagogických zaměstnanců
- Vize školy
- Akce MŠ
- Plán kontrol a hospitací

### Organizování

- pracovní doba
- pracovní náplně
- delegování
- zástupy

### Rozhodování

- delegování pravomocí
- rozvoj školy
- výběr pracovníků
- jmenování zástupkyně

- uspořádání organizační struktury <
- rozdělení tříd
- rozdělení učitelek do tříd
- přijímací řízení-zápis

#### Hodnocení

- personální podmínky
- materiálně-technické podmínky
- výsledky v oblasti práce s dětmi
- poslání a cíle školy
- hodnocení prostředí a klima školy
- hodnocení od rodičů
- hodnocení zaměstnanců
- hodnocení roku, výroční zpráva
- hodnocení spolupráce s rodiči

#### Kontrola

- kontrola dokumentace školy
- kontrola ekonomických ukazatelů rozpočtu
- kontrola majetku, inventarizace
- kontrola čerpání dotací od státu, zřizovatele,...
- kontrola výkonu delegovaných kompetencí
- kontrola dodržování pracovní doby
- kontrola BOZP
- kontrola školní jídelny a skladů

### **7. Sedmý krok**

Kam jít pro radu

Pro úplnost uvádím důležité **informační zdroje**, kde má začínající ředitelka možnost získat cenné informace.

- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy  
<http://www.msmt.cz>

- Metodický portál  
<http://www.rvp.cz/>
- Výzkumný ústav pedagogický v Praze  
<http://www.vuppraha.cz>
- Školský vzdělávací a informační portál  
<http://www.edu.cz>
- Národní institut pro další vzdělávání  
<http://www.nidv.cz>
- Ústav pro informace ve vzdělání  
<http://www.uiv.cz>
- Česká školní inspekce  
<http://www.csicr.cz>
- Ministerstvo vnitra - Sbírka zákonů  
<http://www.mvcr.cz/sbirka/index.html>

## 8. Osmý krok

Dalším nezbytným bodem je **přehled právních předpisů.**

### **Zákony:**

- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění zákonů č. 383/2005 Sb., č. 112/2006 Sb., č. 158/2006 Sb., č. 161/2006 Sb., č. 165/2006 Sb., č. 179/2006 Sb. a č. 342/2006 Sb.
- Zákon č. 562/2004 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím školského zákona, ve znění zákona č. 264/2006 Sb.
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění zákonů č. 383/2005 Sb., č. 179/2006 Sb. a č. 264/2006 Sb.
- Zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, ve znění zákonů č. 132/2000 Sb., č. 255/2001 Sb., č. 16/2002 Sb., č. 284/2002 Sb., č. 562/2004 Sb., č. 383/2005 Sb. a č. 179/2006 Sb.



### **Nariadení vlády:**

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

### **Vyhlášky:**

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

Vyhláška MŠMT č. 73/2005 Sb., o vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a dětí, žáků a studentů mimořádně nadaných

Vyhláška MŠMT č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy

Vyhláška MŠMT č. 16/2005 Sb., o organizaci školního roku

Vyhláška MŠMT č. 17/2005 Sb., o podrobnějších podmínkách organizace České školní inspekce a výkonu inspekční činnosti

Vyhláška MŠMT č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích

Vyhláška MŠMT č. 64/2005 Sb., o evidenci úrazů dětí, žáků a studentů

Vyhláška MŠMT č. 72/2005 Sb., o poskytování poradenských služeb ve školách a školských poradenských zařízeních

Vyhláška MŠMT č. 107/2005 Sb., o školním stravování

Vyhláška MŠMT č. 108/2005 Sb., o školských výchovných a ubytovacích zařízeních a školských účelových zařízeních

Vyhláška MŠMT č. 224/2005 Sb., kterou se zrušují některé vyhlášky v působnosti Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy

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

Vyhláška MŠMT č. 364/2005 Sb., o vedení dokumentace škol a školských zařízení a školní matriky a o předávání údajů z dokumentace škol a školských zařízení a ze školní matriky (vyhláška o dokumentaci škol a školských zařízení), ve znění vyhlášky č. 389/2006 Sb.

- Vyhláška MZd č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých
- Vyhláška MŠMT č. 492/2005 Sb., o krajských normativních

## 9. Devátý krok

Mateřské školy nyní pracují podle **Rámcově vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání (RVP PV)**, který je pro ně závazný. RVP PV byl prvním z řady nových kurikulárních dokumentů připravovaných na základě závěrů tzv. Bílé knihy. Verze Rámcového programu pro předškolní vzdělávání z r. 2001 byla v r. 2004 aktualizována. Text byl upraven v souladu s návrhem nového školského zákona a ostatními kurikulárními dokumenty. Je zásadním východiskem pro **tvorbu školních vzdělávacích programů**. RVP PV je veřejný dokument, přístupný pro pedagogickou i nepedagogickou veřejnost.

## 10. Desátý krok

Doporučení, které se opírá o statistická zjištění z dotazníků, je směřováno k informování podřízených o všech podstatných skutečnostech, které jsou svázány s provozem školy. Styl řízení, který se uplatnil v převažující většině, byl demokratický-konzultativní i participativní. Lze tedy říci, že v **mateřských školách pracují týmy**, které jsou zvyklé se o úkolech nejen dohodnout, ale společně s vedením je i iniciovat a realizovat.

## ZÁVĚR

Pokusila jsem se svým nově nastupujícím kolegyním zpřístupnit první kroky, jimiž lze zahájit působení v nové funkci a díky provedenému výzkumu realizovat postupně manažerské činnosti tak, jak bylo ověřeno statistickým zjišťováním.

Úkolem každé začínající ředitelky, je hned zpočátku zainteresovat celý tým, získat si zaměstnance, přesvědčit je o jejich důležitosti, dát jim najevo, že jejich práce je nezastupitelná, a že na tom co dělají, opravdu záleží a zejména být jim vzorem a motivací.

Pro řízení školy platí obecná pravidla managementu. Vzhledem k specifikům školství, je zcela namístě školský management jako samostatná vědní disciplína.

Díky osobnostem jednotlivých ředitelek mateřských škol, dochází k neustálému zkvalitňování práce škol, díky jejich iniciativě, schopnosti motivovat, chválit, díky jejich tvůrčím a organizačním schopnostem, nesmírnému pracovnímu nasazení, se jim daří dosahovat náročných cílů.

## POUŽITÁ LITERATURA

TŘÍSKA, J. *Administrativa na školách obecných a měšťanských*, Státní nakladatelství v Praze, 1930

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

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*, Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-041-4

VEBER, J. a kol. *Management Základy, prosperita, globalizace*, 1 .vyd.(dotisk). Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261 -029-5

WEIHRICH, H.; KOONTZ, H. *Management*, Praha: East Publishing, 1998.

ISBN 80-7219-014-8

FRÜAUF, D. *Metodické orgány v řídicí práci ředitele školy*. Brno: Krajský pedagogický ústav, 1988

VAVERKOVÁ, H. *Jednou dole, jednou nahoře: deník začínající ředitelky*. Praha: Strom, 1997. ISBN 80-901954-8-2

ŠTOČEK, M.; BLAŽEK, J. *Ředitel školy jako manažer, úvahy nad problémy ředitele školy*. Praha: Pražské centrum vzdělávání pedagogických pracovníků, 1995

HOFFMANN, V. *Ředitelská analýza*. Praha: Svoboda, 1983

*Ředitelé škol v zemích Evropské unie*, EURYDICE Praha: ÚIV, 1997, ISBN 80-211-0250-0

KIEZUN, W. *Organizace práce ředitele*. Praha: Svoboda, 1974

Kontakty na mateřské školy byly získány:

*Univerzita Karlova v Praze* [online]. Praha: Univerzita Karlova.

Dostupné na WWW: <http://vmu.pedf.cuni.cz/univerzita/prehleduziv.phtml?pismo=A>

*Školství hlavního města Prahy* [online]. Posl.úpravy 10. 3. 2005.

Dostupné na WWW: <http://skoly.praha-mesto.cz/Prehled-skolstvi>

# PŘÍLOHY

## SEZNAM PŘÍLOH:

### **Příloha č. 1:**

Příklad Organizačního řádu

### **Příloha č. 2:**

Osnova provozního řádu mateřské školy

### **Příloha č. 3:**

Dotazník

## **Příkád Organizačního řádu**

MěÚ přiznal právní subjektivitu Mateřské škole XY na základě zřizovací listiny ze dne . . . . . , ve smyslu § 14, odst. 2 zákona č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších úprav včetně novely č. 284/2002 Sb.

### **I. Všeobecná ustanovení**

#### **a) Úvodní ustanovení**

1. Mateřská škola...byla zřízena jako samostatný právní subjekt k...amá identifikační číslo...
2. Rozhodnutím ministra školství č. j. . . . . byla s účinností od..zařazena do sítě škol samostatná příspěvková organizace MŠ  
Organizace je právnickou osobou a v právních vztazích vystupuje svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících. Za porušení svých závazků a jiných právních povinností odpovídá Organizace svým majetkem. Organizace je zapsána v obchodním rejstříku u...
3. Organizační řád mateřské školy upravuje organizační strukturu a řízení, formy a metody práce školy, práva a povinnosti pracovníků školy.
4. Organizační řád je základní normou školy jako organizace ve smyslu Zákoníku práce (dále jen ZP).
5. Organizační řád školy zabezpečuje realizaci především školského zákona 561/2004 Sb., a vyhlášky MŠMT ČR č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání.
6. MŠ je zařazena do rejstříku škol pod identifikačním číslem IZO
7. Sídlo školy je
8. Základním předmětem činnosti dle zřizovací listiny je předškolní vzdělávání.  
Financování běžné činnosti organizace je zajištěno zdroji z veřejných rozpočtů, samotná organizace se v rámci jednoho účetního období řídí schváleným rozpočtem nákladů a výnosů.  
Pro financování svých investičních potřeb využívá organizace kromě fondu reprodukce majetku, dotací od zřizovatele a dotací od orgánů samosprávy

#### **b) Poslání školy a její úkoly**

Základním posláním školy je v návaznosti na výchovu dětí v rodině a v součinnosti s rodinou zajišťovat všestrannou péči dětem zpravidla ve věku od tří do šesti let realizací výchovných programů, podporující zdravý tělesný, psychický a sociální vývoj dítěte a přispívající ke zvýšení sociálně kulturní úrovně péče o děti a vytvářející

základní předpoklady pozdějšího vzdělávání dětí, vytvářet optimální podmínky pro individuální osobnostní rozvoj.

## **II. Organizační členění**

### **a) Útvary školy a funkční místa**

1. V čele školy, jako právního subjektu je ředitelka školy..., jako statutární orgán, kterou jmenoval v souladu s § 166 odst. 2. zákona č. 561/2004 Sb., zřizovatel. Odpovídá za plnění úkolů organizace.
2. Škola se člení na vedení školy, pedagogické pracovníky a provozní zaměstnance
3. Ředitelka pověřila jednoho zaměstnance svým zastupováním.

### **b) Organizační schéma školy**

Ředitelka školy  
Zástupkyně ředitelky  
Učitelky  
Školnice  
Uklizečka  
Hospodářka  
Hlavní kuchařka  
Pomocná kuchařka  
Pradlena  
Obsluha výměníku, topič

## **III. Řízení a vedení školy**

### **a) Statutární orgán školy**

1. Státní správu vůči škole realizuje krajský úřad, samosprávu pak obec, která je zřizovatelem.
2. Ředitelka jedná za školu jejím jménem ve všech právních vztazích, do kterých škola může vstupovat.

Její povinnosti jsou:

- výchovně vzdělávací, které stanoví § 33- 35 zákona č. 561/2004 Sb. (školský zákon), a vyhláška MŠMT ČR č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání.
- jako vedoucí organizace, kde povinnosti stanoví občanský zákoník, zákoník práce, obchodní zákoník, předpisy finančního práva, apod.

3. Vnitřní organizační strukturu školy stanoví organizační řád školy, který vydává ředitelka školy ve smyslu § 9, odst. 1 zákoníku práce.
4. Ředitelka odpovídá za plnění úkolů organizace, řídí ostatní vedoucí pracovníky školy a koordinuje jejich práci. Koordinace se uskutečňuje zejména prostřednictvím operativních porad, provozních a pedagogických rad.
5. Ředitelka jedná ve všech záležitostech jménem školy, pokud nepřenesla svoji pravomoc na jiné pracovníky v jejich pracovních náplních.
6. Ředitelka rozhoduje o majetku a ostatních prostředcích, svěřených škole, o hlavních otázkách hospodaření, mzdové politiky a zajišťuje účinné využívání prostředků hmotné zainteresovanosti k diferencovanému odměňování pracovníků podle výsledků jejich práce.
7. Ředitelka schvaluje všechny dokumenty a materiály, které tvoří výstupy ze školy.
8. Ředitelka školy při výkonu své funkce je oprávněna písemně pověřit pracovníky školy, aby činili vymezené právní úkony jménem školy. Schvaluje organizační strukturu školy a plán pracovníků jednotlivých útvarů, rozhoduje o záležitostech školy, které si vyhradila v rámci své pravomoci.
9. Odpovídá za BOZP, PO a ochranu ŽP.

#### **b) Organizační a řídicí normy**

Škola se při své činnosti řídí zejména základními organizačními směrnici, které tvoří

- organizační řád
- přílohy organizačního řádu
- provozní řád
- školní řád
- spisový řád
- směrnice pro účetnictví
- předpis o oběhu účetních dokladů
- operativní evidence majetku
- směrnice k evidenci majetku
- směrnice pro provedení inventarizace
- směrnice pro ŠJ
- směrnice pro HACCP
- vnitřní platový předpis



- vnitřní předpis pro čerpání FKSP

#### **IV. Funkční (systémové) členění**

##### **a) Strategie řízení**

1. Kompetence pracovníků jsou stanoveny v pracovních náplních.
2. Pracovní náplně jsou členěny tak, aby z nich vyplývalo:
  - klíčové oblasti pracovníka
  - komu je pracovník přímo podřízen
  - o čem sám rozhoduje, aniž by musel získat souhlas nadřízeného pracovníka
  - co předkládá k rozhodnutí nadřízenému pracovníkovi
  - v jakém rozsahu jedná jménem školy v externích vztazích
  - jaká mimořádná opatření má ve své působnosti
3. Práva a povinnosti pracovníků jsou dána zákoníkem práce, školským zákonem, vyhláškou o předškolním vzdělávání, pracovním řádem pro pedagogické pracovníky a ostatní pracovníky škol a školských zařízení, organizačním řádem školy a dalšími obecně závaznými právními normami (pracovní smlouvy, náplně práce).
4. Pracovněprávní vztahy zaměstnanců školy se řídí obecně závaznými právními předpisy a v jejich intencích eventuelně vydanými předpisy a pokyny MŠMT ČR a krajského úřadu.
5. Mzdové podmínky zaměstnanců školy stanoví právní předpisy, především zákon č. 143/1992 Sb. a nařízení vlády č.330/2003 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. Zařazování a oceňování pracovníků se obecně řídí zákoníkem práce č. 262/2006 Sb., nařízením vlády ČR č.564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, v platném znění, a nařízením vlády č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací. Podrobnosti jsou stanoveny ve vnitřním platovém předpisu školy.

##### **b) Finanční řízení**

1. Úkoly spojené s finančním řízením jsou zajišťovány smluvně jinou organizací. Součástí smlouvy na zajišťování ekonomických úkolů školy je i zajištění právních úkonů, které škola svým jménem provádí, plánování a realizace hospodářské činnosti školy.

2. Účetní agendu v plném rozsahu zajišťují:
3. Mzdovou agendu a personalistiku zajišťuje:
4. Za správné hospodárné využívání všech finančních prostředků v souladu s platnými zákonnými normami zodpovídá ředitelka školy

**c) Materiální vybavení:**

1. Vstupní evidenci nově pořízeného majetku provádí hospodářka školy.
2. Za ochranu evidovaného majetku odpovídá ředitelka školy.
3. Odpisy majetku se řídí ustanoveními zákona ČNR č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, v platném znění a zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, v platném znění.

**d) Personální řízení:**

1. Personalistiku zajišťuje:
2. Sledování platových postupů a nároků pracovníků zajišťuje ředitelka školy.
3. Provozní agendu zajišťuje ředitelka školy a hospodářka školní jídelny.

**e) Řízení výchovy a vzdělávání:**

1. Organizace výchovně vzdělávacího procesu se řídí platnými školskými předpisy a školním řádem.
2. Organizace mateřské školy  
Školní rok začíná 1. září a končí 31. srpna následujícího kalendářního roku.  
Předškolní vzdělávání má 3 ročníky:
  - V prvním ročníku mateřské školy se vzdělávají děti, které v příslušném školním roce dovrší nejvýše 4 roky věku.
  - Ve druhém ročníku mateřské školy se vzdělávají děti, které v příslušném školním roce dovrší 5 let věku.
  - Ve třetím ročníku mateřské školy se vzdělávají děti, které v příslušném školním roce dovrší 6 let věku, a děti, kterým byl povolen odklad povinné školní docházky.
3. Do jedné třídy mateřské školy lze zařadit děti z různých ročníků.
4. Při přijetí dítěte do mateřské školy stanoví ředitel mateřské školy po dohodě se zákonným zástupcem dítěte dny docházky dítěte do mateřské školy a délku pobytu v těchto dnech v mateřské škole.
5. Dětem se speciálními vzdělávacími potřebami je zabezpečena nezbytná speciálně pedagogická podpora.

**f) Externí vztahy**

1. Ve styku s rodiči dětí jednají jménem školy ředitelka a učitelé školy.
2. Rozsah zmocnění pro jednání jménem školy v externích vztazích určuje ředitelka školy.

**V. Závěrečná ustanovení**

Tento řád nabývá účinnosti

Datum: ředitelka školy:

# **Osnova provozního řádu mateřské školy**

Dle Zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů.

## **I. Údaje o zařízení**

- adresa
- telefon
- **IČ**
- odpovědná osoba
- provozovatel
- Typ (celodenní, polodenní, s internátní péčí, s nepravidelným provozem, se speciálním zaměřením apod.)
- Stanovená kapacita
- Provozní doba (od - do)
- Využití zařízení pro jiné aktivity
- Druh aktivit, časové zařazení
- Zařazení a organizování společných činností pro děti a jejich rodiče
- Stravování cizích strávníků

## **II. Režimové požadavky (délka aktivit, zařazení)**

- Nástup dětí
- Spontánní hra (frekvence zařazení během dne)
- Činnosti dětí řízené pedagogem
- Pohybové aktivity  
(podmínky, vybavení, frekvence zařazování pohybových aktivit v denním režimu)
- Pobyty venku
  - Pozemek využívaný k pohybové aktivitě
  - Údržba zeleně, pískoviště, brouzdaliště, apod.
  - Délka pobytu, režim-časový údaj:  
dopoledne (od - do), odpoledne (od - do)
  - Způsob využití pobytu venku

- Odpočinek, spánek
  - Zařazení v režimu dne
  - Respektování individuálních potřeb dítěte
  - Ukládání lehátek, uložení lůžkovin, pyžam, jejich provětrávání
- Stravování
  - Příprava stravy: vlastní, dovoz
  - Podávání svačin: (od - do)
  - System podávání svačin (samoobslužný, jiný)
  - Oběd-doba výdeje
  - Časový odstup jednotlivých jídel
  - V případě alternativního stravování - způsob zajištění, podmínky
  - V případě dovozu stravy časové údaje, manipulace
  - V případě stravování cizích strávníků - režim, podmínky
  - V případě samozásobování a darů - druh
- Pitný režim
  - Příprava, doplňování nápojů
  - Druh nápojů
  - Způsob obsluhy, manipulace s nádobím
- Otuzování dětí:
  - Zhodnocení individuálních potřeb a možností dítěte vzhledem ke zdravotnímu stavu
  - Způsob otuzování (např.: vzdušné lázně, vodou, sprchováním, saunování, mlhovitě, brouzdaliště)
  - Frekvence, zařazení v denním režimu
  - Způsob otuzování u zdravotně oslabených
  - Jiný způsob ozdravných opatření

### **III. Způsob nakládání s prádlem**

- Výměna prádla: druh (lůžkoviny, ručníky, pyžama...), frekvence výměny
- Způsob praní prádla (vlastní prádelna, smluvní zařízení, rodiče)
- Způsob manipulace s prádlem
- Manipulace a skladování
- Používání obalů najedno použití

## **Dotazník**

Vážené kolegyně,

jsem začínající ředitelka trojtřídní mateřské školy v Praze 9 a zároveň studentka PF UK v Praze, obor Školský management. Dovoluji si Vás oslovit a požádat o pomoc.

Ve své závěrečné bakalářské práci se zaměřuji na problematiku nově nastupujících ředitelek mateřských škol.

Prosím o Vaše vyjádření k následujícím otázkám, které mi pomohou zmapovat situaci na Vaší škole z hlediska daného tématu.

Za spolupráci děkuji a jsem rovněž ochotna pomoci při Vašem případném výzkumu.

### **1. Věk**

- a) 20-30 let
- b) 30-40 let
- c) 40-50 let
- d) 50 a více let

### **2. Funkční období**

- a) 0-1 rok
- b) 1-3 roky
- c) 3-5 let
- d) 5-10 let
- e) více

### **3. Absolvování studia potřebného pro výkon funkce ředitelky MŠ**

- a) Studium vedoucích pedagogických pracovníků
- b) Profesionizační příprava SVPP
- c) ESF-Studium vedoucích pedagogických pracovníků
- d) Distanční studium
- e) Bakalářské studium

**4. Studium potřebné pro výkon funkce ředitelky:**

- a) předcházelo konkurzu
- b) zahájeno před konkurzem a trvá
- c) následovalo po nástupu do funkce

**5. Původní působiště:**

- a) působiště na téže MŠ
- b) působiště na jiné MŠ
- c) v jiném oboru-specifikujte

**6. Konkurz se vypisoval:**

- a) odchod ředitelky do důchodu
- b) nespokojenost zřizovatele
- c) tlak rodičů
- d) doporučení ČŠI
- e) jiné (uveďte)

**7. Do konkurzu jsem se přihlásila (zakroužkujte)**

- a) na základě vlastního rozhodnutí
- b) byl na mne vyvíjen pozitivní tlak od kolegyň
- c) v důsledku přirozeného vývoje situace v naší škole

**8. Počet tříd v MŠ:**

- a) 1 třída
- b) 2 třídy
- c) 3 třídy
- d) 4 třídy
- e) 5 a více tříd

v

**9. Počet dětí na škole:**

**10. Počet pedagogických pracovníků:**

**11. Počet provozních zaměstnanců:**

**12. Jaké manažerské organizační portfolio jste měla při nástupu do funkce k dispozici:(stanovy, řády, směrnice, pokyny...)**

**13. Vyberte z následujících možností stav Vámi přebírané MS**

**(prosím zakroužkujte, 1= nejlepší, 5=nejhorší):**

- |                              |                   |
|------------------------------|-------------------|
| a) povinná dokumentace školy | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| b) lidské zdroje             | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| c) materiální zázemí         | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| d) spolupráce s rodiči       | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| e) klima školy               | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| f) kvalita pedagogické práce | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| g) vztahy se zřizovatelem    | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |

**14. Ve své řídicí funkci jsem přistupovala k manažerským funkcím v následujícím pořadí: (prosím, očísľujte):**

plánování

organizování

kontrola

rozhodování

hodnocení

**15. Popište, prosím, první tři konkrétní činnosti *plánování* po vašem nástupu do funkce:**

**16. Popište, prosím, první tři konkrétní činnosti *rozhodování* po vašem nástupu do funkce:**



17. **Popište, prosím, první tři konkrétní činnosti *kontroly* po vašem nástupu do funkce:**
18. **Popište, prosím, první tři konkrétní činnosti *hodnocení* po vašem nástupu do funkce:**
19. **Popište, prosím, první tři konkrétní činnosti *organizování* po vašem nástupu do funkce:**
20. **Kdo nebo co Vám v tvorbě vnitřních předpisů pomohl/o:**
21. **Jaké podpůrné materiály Vám pomohly při administrativní práci:**
22. **Použila jste pro tvorbu směrnic, vnitřních předpisů a řádů školy některé publikace? Uveďte prosím příklady:**
23. **Původní vnitřní stanovy, řády, pokyny, směrnice (dokumentaci) jsem-zakroužkujte:**
- a) převzala beze změny

- b) převzala s úpravami (aktualizace)
- c) nepřevzala-vytvořila zcela nové

**24. Zdroj zkušeností pro Vaši ředitelskou praxi:**

- a) porady ředitelek škol svolávané zřizovatelem
- b) neoficiální setkání ředitelek škol
- c) DVPP (školský management)
- d) jiné

**25. Jaké oblasti vedení školy považujete s odstupem času za nejobtížnější:**

**26. Podstatné informace týkající se chodu školy poskytují zaměstnancům:**

- a) v míře nezbytně nutné
- b) veškeré
- c) výběrově
- d) vůbec neposkytují

**27. Můj převažující styl řízení po nástupu do funkce:**

- a) autoritativní
- b) exploativně-autoritativní
- c) demokratický
- d) participativní

**28. Styl řízení se postupně změnil na:**

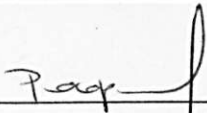
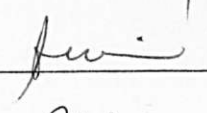
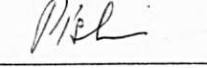
- a) autoritativní
- b) exploativně-autoritativní
- c) demokratický
- d) participativní
- e) zůstal stejný

Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta  
M.D. Rettigové 4,116 39 Praha 1

Prohlášení žadatele o nahlédnutí do listinné podoby závěrečné práce  
Evidenční list

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.	28.6.11	JANA PROKOPOVA	HOŘOVA 1570, 105 00 PRAHA 5	
2.	29.6.11	IVA KNU	KRAJČEK, BILKOVÁ 5013	
3.	2. 11. 2011	Momika PÍŠKOVÁ	Štefáňkova 457; HRADEC KRÁLOVÉ	
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				