

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**Plán činnosti ředitelky mateřské školy
(při budování a zahájení provozu nové školy)**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Helena Váňová
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	Mgr. Vladimíra Hovančíková

Čestné prohlášení

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

Helena Váňová

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce Mgr. Vladimíře Hovančíkové za pomoc při výběru tématu a za cenné podněty k práci.

Resumé

Závěrečná bakalářská práce se zabývá úlohou ředitelky současné mateřské školy, jejím plánem činností v běžné manažerské praxi a specifickým plánem činnosti, při budování (rekonstrukci) nové školy.

Vychází z poznatků dané problematiky a teoretických základů školského managementu. Nabízí postupy vedoucí k úspěchu, vzhledem k požadavkům na vedení mateřské školy, jakož i přehledný souhrn optimálních informačních zdrojů.

Přináší závěry z výzkumu realizovaného ve skupině ředitelek mateřských škol, zaměřeného na ověření a porovnání postupů zkušených i začínajících ředitelek v oblasti řízení mateřské školy.

Summary (angl.)

My final bachelor thesis addresses the role of a director of an existing kindergarten, a plan of activities in a normal management practice and a specific action plan for developing (reconstructing) a new school.

My thesis is based on knowledge of this topic and the theoretical principles of school management. It offers techniques for a director's success with regard to the requirements expected of the kindergarten management and a clear summary of optimal sources of information.

Additionally, the thesis includes findings from research conducted among a group of kindergarten directors, focused on confirming (comparing) the methods of experienced directors as well as novice directors in the areas of kindergarten management.

Klíčová slova

Ředitelka mateřské školy

Předškolní pedagog

Předškolní vzdělávání

Kurikulum

Školní vzdělávací program

Kompetence

Management

Školský management

Řízení školy

Plánování

Organizování

Kontrolování

Vedení lidí

Evaluace

Dotazník

Respondent

OBSAH

1 Úvod	6
1.1 Problematika bakalářské práce	6
1.2 Volba tématu	7
1.3 Cíl bakalářské práce	8
2 Školská reforma v předškolním vzdělávání	9
2.1 Povinnosti ředitelky MŠ vymezené RVP	10
2.2 Povinnosti a pravomoc ředitelky MŠ	12
2.3 Pracovní náplň ředitelky MŠ	14
3 Pojetí školského managementu	17
3.1 Management	17
3.2 Školský management – řízení.	18
4 Úloha ředitelky MŠ	20
4.1 Plánování	21
4.2. Organizování	22
4.3 Vedení lidí – operativní řízení	23
4.4 Kontrolování	24
5 Plán činnosti ředitelky mateřské školy (běžná činnost)	25
6 Plán činnosti ředitelky – Stavba a rekonstrukce školy	30
7 Výzkumná část	32
7.1 Cíl výzkumu	32
7.2 Dotazník	32
7.2.1 Skladba dotazníku	32
7.2.1.1 Průvodní dopis	32
7.2.1.2 Typy otázek	33
7.2.1.3 Způsob vyplňování	33
7.2.2 Administrace dotazníku	33
7.2.2.1 Výběr zkoumaných osob	33
7.2.2.2 Vlastní administrace	34
7.2.2.3 návratnost	34
7.2.3 Zpracování výsledků dotazníků	34
7.3 Interpretace získaných dat z dotazníkového šetření	35

7.3.1 Charakteristika respondentů	35
8 Závěr	47
9 Seznam použité literatury a citací	55
10 Přílohy	56
10.1 Dotazník	56
10.2 Plán práce ředitelky mateřské školy	58
10.3 Přehled informačních médií pro management škol	67

1. ÚVOD

1.1 Problematika bakalářské práce

Naše společnost v posledních letech prošla radikálními změnami.

Tyto změny se zásadně dotkly i vzdělávacího systému v České republice.

V tomto, rychle se měnícím prostředí, musely školy často čelit nepředvídatelným, zásadním a častým změnám. Aby byly úspěšné, vyžadovalo to ze strany škol nejen se rychle těmto dynamickým změnám přizpůsobovat, ale také rychle a tvořivě reagovat.

Školství prošlo reformou a decentralizací řízení, posílila se autonomie škol. Zákonem č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství byla ředitelská pravomoc značně posílena. V polovině 90. let minulého století začaly první školy vstupovat do právní subjektivity. Novelizací zmíněného zákona se právní subjektivita škol stává od 1. 1. 2003 povinností. V této době již byla dokončena reforma státní správy a samotné řízení škol přechází v převážné míře na ředitele škol.

V průběhu roku 2004 byl završen legislativní proces tvorby dvou klíčových zákonů z oblasti školství, jejichž přijetí znamená nejvýznamnější reformu v oblasti školské legislativy.

Jde o zákon 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (dále jen školský zákon) a zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Oba zákony nabyly platnost vyhlášením ve Sbírce zákonů dne 10. listopadu 2004, s účinností od 1. ledna 2005.

Školský zákon dává ředitelům nejen široké pravomoce, ale také velkou odpovědnost.

Ředitelka mateřské školy musí plnit úkoly nejen pedagogické, vyplývající z obecně závazných školských právních předpisů, ale jako statutární orgán právnické osoby musí řídit organizaci i v oblasti

ekonomické, personální, obchodní, pracovněprávní, občanskoprávní, finanční, provozní a další. Úloha ředitelky mateřské školy je tedy dnes velmi náročná a odpovědná manažerská práce.

Požadavek na větší autonomii mateřských škol klade vyšší nároky na osvojení manažerských dovedností a schopností jejich ředitelek. Tyto stojí před nelehkým úkolem řídit a budovat školu v prostředí rychlých společenských, politických i ekonomických změn.

Významné změny legislativy nebo pojetí vzdělávání mají dopad i na obsah a množství informací, se kterými ředitel školy pracuje. Není možné tyto změny nerespektovat, není možné řídit, stavět a rozvíjet školu bez získávání nových informací, bez učení se novým znalostem.

1.2 Volba tématu bakalářské práce

V současné době jsem ředitelkou Mateřské školy Holubice, okres Praha - západ , kde působím od roku 2008. Jmenována jsem byla na základě výsledků konkurzního řízení. Tato mateřská škola byla nově postavena a zprovozněna k 1. 9. 2008. Realizace i řízení celé stavby MŠ se stalo od začátku součástí práce ředitelky školy. K běžné pracovní náplni ředitelky MŠ přistoupily automaticky i další povinnosti mimo oblast řízení výchovně vzdělávacího procesu. V předložené ZBP chci nabídnout, mimo jiné, i pohled do problematiky povinností při řízení MŠ, která je zcela nově budována nebo rekonstruována i se všemi jejími specifiky.

Přes veškeré mé zkušenosti bylo zřejmé, že **úspěch v konkurzu neznamena úspěch v nové funkci**. První měsíc jsem byla nucena si samostudiem doplnit informace z oblasti ekonomiky, rozpočtů a účetnictví, abych mohla vyhodnotit výchozí ekonomickou situaci školy. V následujícím období jsem pronikala do plánování a organizování, péče o zaměstnance, činností zaměstnavatele a řady dalších oblastí řízení školy.

Od počátku působení ve funkci jsem vyhledávala vzdělávání pro začínající ředitele, kterého bylo naštěstí v nabídce dostatek. Od té doby jsem neustále nucena získávat stále nové a větší množství informací, které

v oblasti školství vznikají například v důsledku zásadních legislativních změn.

Později během své praxe jsem začala využívat nabídky firem věnujících se poskytování informací ve školství.

Přestože byla uzákoněna minimální kvalifikace pro začínající ředitele škol (i po šesti letech práce mám stále pocit začínajícího ředitele) věřím, že řada začínajících ředitelů je v podobné situaci jako já na začátku manažerské kariéry. Snaží se čerpat informace z různých zdrojů a médií, usilují o orientaci na trhu informací potřebných pro řízení školy, vyhledávají spolehlivé zdroje.

Vzhledem k těmto zkušenostem jsem zvolila výše uvedené téma bakalářské práce.

1.3 Cíl bakalářské práce

Cílem závěrečné bakalářské práce je vytvořit přehledný plán činnosti ředitelky MŠ, nabídnout optimální informační zdroje a postupy vedoucí k úspěchu vzhledem k požadavkům na vedení škol.

Výsledky této práce mohou nabídnout začínajícím ředitelkám mateřských škol postupy při řízení, budování a zahajování provozu nové školy, usnadnit orientaci v nabídce informačních zdrojů pro vlastní práci s informacemi.

Práce si neklade za cíl najít jediné správné postupy, ani neusiluje o ovlivnění rozhodnutí každého manažera. Uvedené informace a média jsou aktuální v daném čase a místě a jejich přehled není možné označit za kompletní.

Významným dílčím cílem je i využití práce ve vlastní praxi. Od sběru podkladů a výzkumu očekávám rozšíření vlastního přehledu o postupech a zkušenostech v dané problematice především v regionech zasažených vlnou rozsáhlé výstavby bytových domů, kde je řešen nedostatek míst v mateřských školách.

V teoretické části jsou uváděna východiska z oblasti teorie školské reformy v předškolním vzdělávání a zabývající se hlavní úlohou ředitelky mateřské školy, především pak v oblasti plánování činnosti, tzv. školským

managementem. Jsou vymezeny základní oblasti a povinnosti ředitelky mateřské školy, se kterými se setkává v problematice řízení školy.

Zvlášť je nabídnut přehled nabídky informací na trhu v oblasti školství. V případě informačních systémů nabízím jejich podrobný obsah v příloze této práce.

Významný je vytvořený návrh plánu běžné činnosti ředitelky mateřské školy a specifický plán činnosti při budování nové školy.

Ve výzkumu jsou předloženy výsledky dotazníkového šetření určeného respondentům pracujícím ve funkci ředitelky mateřské školy, z nichž některé čerpají i ze zkušeností s realizací (rekonstrukcí) stavby a formulují závěry. Hlavními oblastmi výzkumu jsou postupy a zkušenosti, se kterými se manažeři v průběhu funkčního období setkali i při realizaci stavby nebo rekonstrukce nové školy, hodnocení součinnosti se zřizovateli a dodavateli.

2. ŠKOLSKÁ REFORMA V PŘEDŠKOLNÍM VZDĚLÁVÁNÍ A ÚLOHA ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

Předškolní vzdělávání od roku 1989 prošlo rozsáhlými a hlubokými změnami.

Do sítě mateřských škol vstoupily vedle státních škol ještě soukromé, církevní a nadační školy. Došlo k zásadním změnám v postoji mateřské školy k dítěti, k rodině, k počátečnímu vzdělávání a k dalším partnerům školy (doplňkové činnosti, sponzoři).

Vzniklo konkurenční prostředí. Výsledkem byly různé vzdělávací programy v jednotlivých předškolních zařízeních.

Transformace otevřela prostor pro svobodnou volbu a hledání vlastní pedagogické orientace mateřské školy. Brzy se však ukázalo, že najít správnou volbu, najít správné místo není jednoduché. Vznikla potřeba vzniku obecně platného kutikulárního dokumentu.

V roce 2001 byl vydán „ Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání“ (dále jen RVP PV), zatím jako doporučený materiál. V důsledku nové legislativní situace představované přijetím Školského zákona (prosinec 2004) byl RVP PV upraven a jeho závěrečná verze byla v prosinci 2004 schválena.¹ Doba platnosti RVP PV je stanovena do dvou let od zveřejnění zákona. Povinnost pracovat podle školního programu nastává mateřským školám dnem 1. 9. 2007.

„ Předkládaný **Rámcový program pro předškolní vzdělávání** představuje nový základní dokument pro mateřské školy, který je určitým završením procesu proměn uplynulých deseti let. Na rozdíl od všech předchozích podobných dokumentů není programem, podle něhož by mohl pedagog při výchově a vzdělávání přímo a jednoduše postupovat. Cílem rámcového programu je podpořit rozvoj různých programů při zachování základních požadavků na předškolní vzdělávání (tímto dokumentem stanoveným) a umožnit mateřským školám vytvářet školní programy „ na míru“.²

S tvorbou nových ŠVP se pochopitelně výrazně mění i postavení a význam jednotlivých zaměstnanců mateřské školy. Především je významně akcentována hlavní a nezastupitelná role ředitelek MŠ. Největší zodpovědnost za tvorbu školního vzdělávacího programu nese právě ředitelka mateřské školy, i když na jeho vytvoření by se měly podílet všechny učitelky.

2.1 Povinnosti ředitelky mateřské školy vymezené v RVP PV

Tvorba školního vzdělávacího programu podle RVP PV vyžaduje od ředitelky mateřské školy zcela nové postupy v řízení školy.

¹ RVP PV vydán v únoru 2005 vyhlášením ve Věstníku MŠMT

² Výzkumný ústav pedagogický v Praze: Rámcově vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, březen 2003, s.3

RVP PV v kapitole 7.5 pod názvem Řízení mateřské školy vymezuje ředitelce školy:

- Vymežit povinnosti, pravomoci a úkoly všech pracovníků.
- Vytvořit funkční informační systém, a to jak uvnitř mateřské školy, tak navenek.
- Při vedení zaměstnanců vytvářet ovzduší vzájemné důvěry a tolerance, zapojovat spolupracovníky do řízení mateřské školy, ponechávat jim dostatek pravomocí a respektovat jejich názor. Podporovat a motivovat spoluúčast všech členů týmu na rozhodování o zásadních otázkách školního programu.
- Rozumně hodnotit práci podřízených, nezapomínat na jejich vhodnou motivaci, podporovat spolupráci.
- Pracovat v pedagogickém sboru týmově a zvat ke spolupráci rodiče.
- Funkčně plánovat pedagogickou práci a chod mateřské školy, opírat se o předchozí analýzu a využívat zpětnou vazbu.
- Vypracovávat školní vzdělávací program ve spolupráci s ostatními členy pedagogického týmu. Do kontrolní činnosti zahrnovat všechny stránky chodu mateřské školy, které mají být smysluplné a užitečné. Z výsledků vyvozovat závěry pro další práci.
- Spolupracovat se zřizovatelem a dalšími orgány státní správy a samosprávy, s nejbližší školou, popřípadě i jinými organizacemi v místě mateřské školy, s odborníky poskytujícími pomoc zejména při řešení individuálních výchovných a vzdělávacích problémů dětí.³

Při tvorbě školního vzdělávacího programu musí ředitelka provést **situační analýzu**. Ta je důležitá pro podchycení všech rozhodujících vlivů, které vytvářejí podmínky pro fungování školy. Potom by měla provést **vyhodnocení faktorů**, které mohou mít vliv v příslušném plánovacím období. Vyhodnocení se provádí tzv. **SWOT analýzou** – (Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats Analysis), silné a slabé stránky školy, hrozby a příležitosti. Ta umožňuje provést srovnání míry příležitostí a

3 Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, Věstník MŠMT, leden 2005, s.26

hrozeb, definovat stav, ve kterém se škola nachází, a kterému by měla přizpůsobit své aktivity.⁴

Na základě této analýzy stanovit **filozofii školy**, prioritu školy, vizi, stěžejní cíle školy, vzdělávací potřeby, podmínky, směřování školy, spoluúčast rodičů, spolupráci školy s ostatními partnery.

Tento plán by měl být průběžně realizován, ale také průběžně vyhodnocován.

Vytváření reálných strategií rozvoje školy patří k základním manažerským funkcím ředitele. Je tedy potřebné, aby perspektivní ředitelka mateřské školy se vzdělávala v oblasti školského managementu a poznatky ze vzdělávání aplikovala do praxe.

Úspěch řízení školy závisí hlavně v transferu teorie do praxe a učení se praxí a využívání lidských zdrojů.⁵

„ Praxe je nejlepší učitelka“. (Cicero)

„ Zkušenost je učitelem všech věcí“. (Caesar)⁶

2.2 Povinnosti a pravomoc ředitelky mateřské školy

Úloha a pravomoc ředitelky mateřské školy jsou dány zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), část patnáctá, § 164- § 166 ve znění pozdějších předpisů takto:

§ 164

Ředitel školy a školského zařízení

⁴ Mullerová,L., *Vybrané kapitoly ze školského managementu*. Ústí nad Labem: UJEP 2006, s. 79

⁵ Kelner, Z., *Hlavní úkoly ředitele školy. Řízení školy, roč. III, 1/2006, s. 2*

⁶ Kelner, Z., *Hlavní úkoly ředitele školy. Řízení školy, roč. III, 1/2006, s. 2*

- a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,
- b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3,

§ 165

1) Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, dále

- a) stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení,
- b) odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle § 160 až 163 v souladu s účelem, na který byly přiděleny,

§ 166

1) Ředitelem školské právnické osoby, ředitelem příspěvkové organizace a vedoucím organizační složky státu může být jmenován pouze ten, kdo splňuje předpoklady pro výkon funkce ředitele školy nebo školského zařízení stanovené zvláštním zákonem.

2) Ředitele školské právnické osoby zřizované ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, ředitele příspěvkové organizace a vedoucího organizační složky státu jmenuje do funkce zřizovatel na základě jím vyhlášeného konkursního řízení. Zřizovatel plní funkci orgánů nadřízeného zaměstnavateli v oblasti pracovněprávních vztahů.

3) Ředitele školské právnické osoby zřizované ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, ředitele příspěvkové organizace a vedoucího organizační složky státu zřizovatel odvolává z funkce v případě

- a) pozbytí některého z předpokladů pro výkon funkce ředitele školy nebo školského zařízení stanovených zvláštním zákonem,
 - b) nesplnění podmínek získání znalosti z oblasti řízení školství studiem pro ředitele škol a školských zařízení podle zvláštního zákona,
 - c) organizačních změn, jejichž důsledkem je zrušení vykonávané funkce.
- 4) Ředitele školské právnické osoby zřizované ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, ředitele příspěvkové organizace a vedoucího organizační složky státu může zřizovatel dále odvolat z funkce pouze v případech tímto zákonem přímo vyjmenovaných.

Další povinnosti vyplývající z vyhlášky MŠMT č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, novela č. 43/2006 Sb..

Cituji pouze základní kompetence týkající se mateřských škol. Podrobně je činnost ředitelky zpracována v příloze č. 2

Řízení mateřské školy musí být v souladu s dalšími právními předpisy a zákoníkem práce (uvedené v příloze č. 2). Od 1. ledna 2007 nabyly účinnosti nový Zákoník práce č. 262/2006 Sb. (dále jen ZP), na základě, kterého mají ředitelky povinnost upravit své vnitřní předpisy v souladu s tímto ZP.

2.3 Pracovní náplň ředitelky mateřské školy

Řízení organizace:

- je statutárním orgánem školy, ve všech záležitostech jedná jménem školy
- řídí školu, plní povinnosti vedoucího organizace, odpovídá za chod školy ve všech oblastech
- řídí ostatní pracovníky a koordinuje jejich práci – prostřednictvím pedagogických rad a provozních porad

Výchovně vzdělávací proces:

- vykonává přímou výchovně – vzdělávací práci s dětmi
- sleduje, kontroluje a hodnotí výchovně vzdělávací proces včetně jeho výsledků
- odpovídá za plnění rámcového programu
- odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň výchovně-vzdělávací práce školy

Pracovně právní problematika:

- přijímá pracovníky do pracovně právního procesu, zabezpečuje personální obsazení školy, zpracovává pracovní smlouvy
- zodpovídá za řádné vedení agendy a podkladů souvisejících se mzdovou agendou

Materiální a ekonomická oblast:

- zajišťuje efektivnost využívání finančních prostředků
- zabezpečuje správu svěřeného majetku, vede inventární karty – evidence DHM, DNM, DDHM

Ve výše uvedených pracovních povinnostech zatím neuvádím specifika související se stavbou. Není ale možné, aby ředitelka školy stála opodál a nebyla do stavby zainteresována.

*Například: **Objednávky** v rámci zajištění veškerého vybavení nových prostor jsou nezanedbatelnou kapitolou činnosti ředitelky.*

Na základě dohody mezi ředitelem a zřizovatelem (zejména z hlediska budoucího zaúčtování majetku) je obvyklé, že objednávky na výše popsané komodity, vystavuje ředitel. Při vystavování těchto, pro běžný provoz školy, vesměs nestandardních objednávek je nutno velmi

striktně dodržovat následující zásady. Na objednávce musí být správně uvedeny platební podmínky, přesná specifikace objednávaného zboží a termín dodání.

U nábytku si nutno prověřit použitá nábytková kování, způsob hranování a typ použitých nábytkových hran (pouze hrany ABS, nebo PU), použité typy laků a u všech výrobků požadovat atesty, prohlášení o shodě a příslušné certifikáty.

Dokumentace:

- odpovídá za vedení dokumentace školy, její ukládání, skartaci a uložení do archivu
- schvaluje všechny dokumenty a materiály, které tvoří výstupy ze školy

Postřeh z praxe: V souvislosti se změnou sídla školy nebo počtu dětí je nutné požádat o změnu v zařazení do rejstříku škol a rozpočtu.

***Žádost o zařazení do rejstříku škol** je zpracována a předložena s jednoročním předstihem příslušnému Krajskému úřadu. Obsahuje statisticko- ekonomické informace o budoucí kapacitě školy.*

***Žádost o změnu rozpočtu** je ve vztahu k plánovanému termínu zahájení provozu, nutno podat formou žádosti zřizovateli, předložit návrh nového rozpočtu, nebo žádost o navýšení rozpočtu stávajícího. Jedna, nebo druhá varianta se volí dle časového období zahájení a ukončení stavby, v účetním roce.*

Externí vztahy:

- zajišťuje styk s nadřízenými složkami
- odpovídá za vytvoření podmínek pro činnost kontrolních orgánů
- zajišťuje informovanost rodičovské veřejnosti
- projednává se zřizovatelem rozpočet a materiální podmínky pro činnost školy

Bezpečnost a ochrana zdraví, požární ochrana:

- odpovídá za plnění úkolů BOZP a PO a zabezpečuje činnost školy v této oblasti

3. POJETÍ ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

Ředitelka mateřské školy se po roce 1989 stala skutečnou manažerkou s odpovědností za rozvoj školy. Vzniklo silně konkurenční prostředí, kdy dřívější zkušenosti pro řízení nestačí. Uznávaná mateřská škola musí mít nezbytně kvalitní školský management.

3.1 Management

V pojetí managementu platí následující definice i pro ředitelku mateřské školy.

Management – lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.⁷

Management je souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace.

Management:

- je řídicí proces tvořený plynule navazujícími fázemi plánování, organizování, operativního řízení a kontroly lidí a jejich činností zajišťující dosažení stanovených cílů

⁷ DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. Praha, Grada Publishing, 2002, s. 25

- management je označení osob (manažerů), které usměrňují všechny činnosti v organizaci, tak aby byly vytvářeny podmínky pro účelnou a efektivní realizaci výkonných činností
- management je studijní obor, příp. disciplína
- management je věda ⁸

Manažer je samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování nebo zmocnění realizuje aktivně řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi.

3.2 Školský management - řízení

Pod heslem „ **školský management**“ se nachází v Pedagogickém slovníku (2003) zdůvodnění, které je v souladu s prvními třemi body předchozího vysvětlení pojmu management:

- obecně je školský management celkový systém řízení školství v zemi, od centrálního makrořízení přes střední články až po řízení na lokální úrovni: v tomto širším smyslu zahrnuje všechny činnosti a instituce, které vytvářejí nebo realizují vzdělávací politiku,
- v užším smyslu znamená termín školský management řízení školy, tzn. subjekty (ředitele, zástupce ředitele aj.), které školu řídí,
- školský management je obor studia, určený pro vzdělávání ředitelů škol, inspektorů, pracovníků školské administrativy aj.⁹

Vykonávat funkci ředitelky mateřské školy v období měnící se legislativy a v období vnějších a vnitřních změn je náročná a odpovědná manažerská práce.

Po ředitelce mateřské školy se vyžaduje, aby zvládala obě řídicí dimenze, které s sebou nese manažerská funkce.

⁸ PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc, Univerzita Palackého, 2006, s. 9-10

⁹ Tamtéž s.10

M. Prášilová cituje Urbana, který zastává názor, že odborná dimenze manažerské funkce představuje povinnost a odpovědnost rozhodovat o cílech a strategii organizace, o využívání jejich zdrojů i o pracovních postupech jejich jednotlivých útvarů.

Personální dimenze manažerské funkce (lidský rozměr managementu) zahrnuje vedení lidí směrem k dosažení organizačních cílů.

Odborná dimenze je do značné míry specifická, protože závisí na povaze organizace, na odvětví, ve kterém působí, na funkční oblasti i na hierarchické úrovni manažerské pozice. Naproti tomu úkoly plynoucí z personálního rozměru managementu jsou pro všechny manažerské funkce universální.¹⁰

Při výkonu své funkce je ředitelka mateřské školy omezována a limitována (finančně i legislativně) státem, protože plní požadavky společnosti na výchovu a vzdělávání dětí předškolního věku. Při svém rozhodování musí vycházet z požadavků, které jsou na ředitelku mateřské školy kladeny ze strany zřizovatele.

Ředitelka mateřské školy musí řídit školu dovnitř i ven. Každá škola má svoji vlastní vnitřní organizaci, vnitřní vybavení školy, určitou kvalitu pedagogického sboru. Vlivy vnitřní působí uvnitř školy a z hlediska vedení je ovlivnitelnost vyšší, než u vlivu vnějších.

Ředitelka mateřské školy může změnit organizaci školy, zlepšovat vybavenost, pracovat s lidskými zdroji, ovlivňovat další vzdělávání pedagogických pracovníků, styl řízení, informační systém školy, podmínky pro práci apod.

Mikrořízení školy obsahuje všechny řídicí procesy uvnitř školy včetně pedagogického procesu. S přechodem do právní subjektivity za mikrořízení školy a za svá rozhodnutí nese veškerou zodpovědnost ředitelka školy.

Současná informační společnost vyžaduje na řídicích funkcích osobnosti aktivní a tvůrčí, se schopností rychle a pružně se rozhodovat. I když za

¹⁰ Tamtéž s. 26

vnitřní záležitosti školy nesou zodpovědnost ředitelky samy, v praxi nejsou řídké i zásahy ze strany zřizovatele. Někteří neznají své kompetence a do chodu organizace ředitelkám zasahují.

Školu ovlivňují i děti, rodiče, konkurenční školy, veřejnost, ale i vrcholný řídicí orgán, kterým je MŠMT, Krajský úřad, obec, Česká školní inspekce a jiné instituce. Tyto články tvoří **mezoprostředí školy**. Ovlivnitelnost mezoprostředí školy je nižší než u vlivů vnitřních.

Vůbec nebo velmi málo jsou ovlivnitelné podněty přicházející z vnějšího prostředí, které tvoří **makroprostředí školy**.¹¹

Makroprostředí školy odráží zejména jevy ekonomické, demografické, politické, technické, kulturní, sociologické.

Mateřská škola, která si chce vybudovat dobrou image, nemůže být uzavřená, ale měla by mít otevřený, humánní a demokratický systém. Konkurenceschopná škola nesmí být pasivní a musí vystupovat k okolí aktivně. Žádoucí se jeví vyvíjet aktivity v těchto oblastech, např. reprezentace na veřejnosti, angažovanost školy v ekologických aktivitách, v mezinárodních projektech, projektech primární prevence, vyhledávání sponzorů apod.

Důležitá je rovněž úroveň pedagogického sboru, mezilidské vztahy na pracovišti, inovace a odlišnosti v kurikulu školy, vzhled školy a její okolí, čistota školy apod.

Nový přístup k výchově a vzdělávání klade v současné době důraz na dobré klima školy, otevřené mezilidské vztahy, zdravé prostředí, zdravé formy učení a předcházení rizikovým formám učení.

4. ÚLOHA ŘEDITELKY MATEŘSKÉ ŠKOLY

Úlohou ředitelky mateřské školy je účinně řídit školu. V oblasti předškolního vzdělávání jde o jasnou koncepci, vizi školy, funkční školní

¹¹ SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha, Aspi, 2006, s.34

vzdělávací program, zajištění provozu a organizace školy, kontroly, hodnocení, sebehodnocení, evaluace, ale taky schopnost operativního řízení.

Základní činnosti manažera – ředitelky mateřské školy jsou čtyři základní manažerské funkce:

- **Plánování**
- **Organizování**
- **Vedení lidí – operativní řízení**
- **Kontrolování**

4.1 Plánování

Každá organizace, která chce zachovat svou existenci, uskutečňovat záměry a zlepšovat výkony školy, plnit vytýčené cíle, musí plánovat. Cesta k cílům se plánováním racionalizuje.

M. Prášilová cituje¹², že projekt – „ plán“, který slouží k nějaké realizaci, řeší nějakou konkrétní situaci, vede k dosažení vytýčeného cíle, a to na základě zjištěných skutečností.

Ředitelka školy by měla zahájit proces stanovení cílů definováním svého poslání, vize tj. dlouhodobým pohledem školy na to, co chce a kam míří.

J. Světlík cituje¹³ vizí podle Egera jako, „ jasně definovaný, realistický a věrohodný obraz toho, čeho chce škola v budoucnosti dosáhnout“.

Při sestavování vize školy je vhodné opřít se o historii školy, tradici školy, provést SWOT analýzu a vycházet ze současné situace a podmínek dané školy.

Vize, poslání školy by měla obsahovat:

- kdo jsou zákazníci školy,
- co je hlavní aktivitou školy a jejím hlavním cílem,
- kde škola působí,
- filozofii školy,

12 PRÁŠILOVÁ, M. Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky. Olomouc, Univerzita Palackého, 2006, s. 72

13 Světlík, J. Marketingové řízení školy. Praha, Aspi, 2006 s. 119

- sílu a výhody školy ve vztahu ke konkurenci.¹⁴

Stanovení dlouhodobých cílů školy není jednoduchá záležitost. Na jejich formulaci by se měla podílet nejen ředitelka školy, ale také celý kolektiv mateřské školy. Společné reálné cíle, se kterými se pracovníci vnitřně ztotožní, jsou základní podmínkou budování dobrého pracovního týmu. Stanovením správné strategie školy vytváří ředitelka strategický plán školy – školní vzdělávací program.

Ředitelka školy musí vytvářet i plány k vnitřnímu řízení školy a k vnějším činnostem, které jsou nezbytné. Patří sem zejména: plán řízení a kontroly, plán vzdělávání pedagogických pracovníků, plán evaluace a hodnocení, plán pedagogických rad a provozních porad, plán spolupráce se ZŠ a dále plány podle podmínek a zaměření školy. Tyto plány mohou tvořit součást takzvaného ročního plánu školy, který není povinnou dokumentací školy. Z ročního plánu může ředitelka rozpracovat měsíční plán.

Ředitelka MŠ vykonává přímou pedagogickou činnost u dětí, proto by se měla podílet na zpracovávání třídně vzdělávacího programu a plánovat si práci na svou výchovně vzdělávací činnost.

4.2 Organizování

Organizování znamená stanovení co nejvhodnějšího postupu za účelem dosažení zvolených cílů včetně zajištění personálního obsazení, materiálně-technického zabezpečení, ale také bezpečnosti, hygieny a psychohygieny.¹⁵

M. Prášilová¹⁶ cituje názory Vodáčka a Vodáčkové, podle kterých je posláním organizování vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné činnosti lidí při plnění stanovených cílů organizace. Autoři uvádějí

¹⁴ Tamtéž s. 119

¹⁵ Bečvářová, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha, Portál, 2003, s. 71

¹⁶ Prášilová, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc, Univerzita Palackého, 2006, s. 89

následující řetěz požadavků, které mají být zajištěny procesem organizování:

- **Cíle (dosažení** vytyčených cílů organizace),
- **Specializace (která** vzniká dělbou práce),
- **Koordinace** (optimální spolupráce vede k synergickému efektu),
- **Pravomoc (přikazování** a řízení),
- **Zodpovědnost** (jednoznačná odpovědnost za přidělené úkoly) .

Ředitelka mateřské školy vytváří organizační řád školy a organizační schéma školy. Organizační řád by měl být základní normou školy, která upravuje organizaci celého chodu školy, stanovuje funkce, povinnosti a zodpovědnost zaměstnanců, vnitřní normy a směrnice v souladu s obecně platnými právními předpisy.

Součástí organizačního řádu je např.:

- provozní řád školní jídelny,
- směrnice pro oběh účetních dokladů,
- směrnice k doplňkové činnosti,
- organizace kontroly,
- a další podpůrné předpisy, vyplývající z organizace a podmínek školy, které by měly sloužit k tomu, aby chod školy probíhal bez problémů.

Důležitá je i dobrá organizace práce ředitelky, která by měla svoji činnost zorganizovat tak, aby byla co nejméně stresována.

Hlavní funkcí školy je dobře organizovaný pedagogický proces. Ostatní činnosti školy musí být hlavnímu účelu podřízeny.

Funkce ředitelky je po organizační stránce velmi náročná, podmíněná osobnostními dispozicemi a praxí získanými zkušenostmi.

4.3 Vedení lidí – operativní řízení

M. Prášilová uvádí, že fáze řídicího procesu, ve které pracovníci podle plánu a při patřičném organizačním zabezpečení vyvíjejí činnost směřující k dosažení stanovených cílů, se nazývá **operativní řízení**.¹⁷

Všichni pracovníci vytvářejí image školy, ať v pozitivním nebo negativním smyslu. Je dobré, když zde není žádný slabý článek. I v tomto směru musí mít hlavní roli ředitelka školy. To, co vyžaduje po svých zaměstnancích, by samozřejmě měla sama také splňovat. Musí být hlavním „motorem“ života ve škole. Měla by dbát na neustálé zlepšování sebe sama, ale i všech zaměstnanců školy. I po dosažení vysoké kvality práce všech zaměstnanců nesmí nikdy ve své aktivitě polevit. Konkurence je obrovská a co je dnes vynikající, může být zítra pouze průměrné. Ideální by bylo, kdyby snaha o zlepšování vycházela od všech zaměstnanců bez toho, že by na ně ředitelka „agresivně“ působila.

K dosahování co nejlepších výsledků je třeba i soustavného a cílevědomého vzdělávání pedagogů a ostatních zaměstnanců školy.

Chceme lidi, kteří se chtějí učit, měnit a rozvíjet, lidi, kteří sami od sebe budou přispívat ke změnám a inovacím. I když jejich práce zůstane stejná, chceme, aby soustavně hledali způsoby, jak zlepšit její provádění. To se stane jen tehdy, budou-li lidé motivováni.¹⁸

Když jsou lidé motivováni, usnadňuje to jejich řízení. Důležité jsou faktory motivace, např. úcta k lidem, projevy uznání lidem, poskytování odpovědnosti, radostná pohoda na pracovišti, podpora a pomoc lidem a další.

Motivace je nutnou podmínkou realizace všech fází řídicího procesu, nejen fáze vedení lidí.¹⁹

Od ředitelek se očekává ještě jeden krok – schopnost funkčně delegovat. Ze strany ředitelky je důležité vytipovat vhodné pracovníky

¹⁷ Prášilová, M. *Vybrané kapitoly za školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc, Univerzita Palackého, 2006, s. 133

¹⁸ Di Kamp, D. *Manažer 21. století*. Praha, Grada Publishing, 2000, s. 158

¹⁹ Prášilová, M. *Vybrané kapitoly za školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006, s. 144

k delegovaným činnostem. Správně prováděné delegování přináší ředitelce – manažerce úsporu času, zbavení se méně důležitých aktivit a vytvoří si tím prostor pro podstatnější záležitosti. Pro zaměstnance delegovaný úkol je motivací, seberealizací a možností kariérního postupu.

4.4 Kontrolování

Kontrolní činnost je nedílnou součástí manažerských aktivit na všech stupních řízení a je poslední manažerskou úlohou ředitelky mateřské školy. Smyslem kontroly je získat přesvědčení, že řízená škola se vyvíjí žádoucím směrem a že bude dosaženo vytýčených cílů. Výsledkem kontroly může být konstatování vyhovujícího stavu nebo přijetí opatření, důsledkem kontroly v případě nežádoucího vývoje může být přijetí nových rozhodnutí.

Ředitelka mateřské školy by měla mít dobře vypracovaný kontrolní systém, protože je odpovědná za činnost školy a její výsledky, zejména v oblasti vzdělávání předškolních dětí. Předpokladem efektivní kontroly je, aby měla jasně stanovené cíle, záměry a postup.

Management by měl volit takové strategie (takovou strategii) řízení, které jsou konzistentní s posláním školy, efektivně využije specifické schopnosti školy a umožní dosáhnout konkurenční výhody.

Škola, to jsou především lidé a řízení školy představuje velmi složitou a citlivou práci s nimi. **Všechny manažerské činnosti by měly probíhat v atmosféře vzájemné důvěry, tolerance, pochopení, empatie a za účasti všech zúčastněných.**

5. PLÁN ŘEDITELKY MATEŘSKÉ ŠKOLY (NÁVRH)

Předložený návrh je pouze rámcový a obecně laděný souhrn běžných činností. Podrobně je pro svou obsáhlost předložen v příloze č. 2 této práce.

Zejména v oblasti organizace výchovy a vzdělávání budou v závislosti na charakteristice té které mateřské školy rozdíly. Je adresován zejména těm ředitelkám, které si teprve svůj systém řízení vytvářejí a začínají se orientovat v oblasti výkonu vedení školy.

Organizace výchovy a vzdělávání

- Stanovit organizaci a podmínky provozu školy
- Připravit plán pedagogických rad pro školní rok a provozních porad s nepedagogickými pracovníky
- Vydat (doplnit, upravit) školní vzdělávací program a zveřejnit ho na přístupném místě ve škole
- Kontrola nejnižšího a nejvyššího počtu dětí ve třídě. Žádost zřizovatele o povolení výjimky z počtu stanoveného právním předpisem
- Zveřejnit na přístupném místě ve škole školní vzdělávací program
- Zpracovat pokyn k organizačnímu zabezpečení školního roku
- Hospitace - kontrola řídicích pracovníků, organizační a pedagogické schopnosti, schopnost vytvářet motivující a zároveň náročné profesní
- Připravit zápis do mateřské školy (prezentace MŠ, informování rodičů, zřizovatele, ...)
- Vytvořit systém specializovaných služeb mateřské školy
- Získávání podkladů pro vlastní hodnocení školy
- Připravit plán hospitační a kontrolní činnosti

Dokumentace

- Zpracovat (doplnit, opravit) školní řád mateřské školy (přijímací řízení, úplata za předškolní vzdělávání, úplata za školní stravování, evidence dětí, provoz mateřské školy)
- Zpracovat směrnice o úplatě za vzdělávání (výše úplaty, snížení úplaty, splatnost úplaty, osvobození od placení úplaty,...)
- Kontrola zapsaných údajů do školní matriky
- Vydat (doplnit, upravit) spisový a skartační řád školy
- Kontrola třídních knih mateřské školy
- Zpracovat výkazy o mateřské škole a čtvrtletní výkazy
- Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (dále jen DVPP)
- Zpracovat směrnici školy ke svobodnému přístupu k informacím (informační systém, zásady zacházení s informacemi, zveřejňování informací, ...)
- Vydat (doplnit, upravit) organizační řád školy (základní údaje o škole, předmět činnosti školy, organizační struktura školy, nástroje řízení, ...)

Pracovně právní vztahy

- Seznámit pracovníky školy s pracovním řádem
- Seznámit zaměstnance školy s pravidly pro vyplácení příplatků ve vnitřním platovém předpisu
- Kontrola doplňkové činnosti školy (zřizovací listina, finanční prostředky, předpisy o živnostenském podnikání, pracovně právní náležitosti)
- Uzavřít smlouvu se zdravotnickým zařízením na provádění závodní preventivní péče
- Informovat nově přijaté zaměstnance o obsahu pracovního poměru (druh práce, místo výkonu práce, dovolená, pracovní doba, pracovní náplně,
- Projednat plán dovolených o prázdninách se všemi zaměstnanci
- Stanovení kritérií pro přiznání osobního příplatku

- Určení volna 12 pracovních dnů ve školním roce na samostudium pedagogických pracovníků
- Kontrola cestovních příkazů (schvalování, přidělení objemu finančních prostředků, vyúčtování cestovního příkazu)
- Kontrola osobních spisů zaměstnanců
- Projednání postupu pedagogického pracovníka, který nesplňuje odbornou kvalifikaci (zahájení studia, ukončení pracovního poměru, ...)

Finance a majetek

- Sestavit účtový rozvrh (účty potřebné k zaúčtování všech účetních případů)
- Zpracovat (doplnit, upravit) směrnici o účtování majetku (vymezení jednotlivých kategorií, vedení evidence, pořizování a vyřazování majetku, oceňování majetku, účtování,...)
- Zpracovat (opravit, doplnit) pravidla pro veškerou činnost s peněžními prostředky v hotovosti (počet pokladen, formy vedení, funkce pokladníka, limit pokladní hotovosti, organizace pokladních dokladů, inventarizace pokladny)
- Sestavit odpisový plán a dát jej schválit zřizovateli
- Kontrola došlých faktur (formální kontrola správnosti, zapsání do knihy došlých faktur, datum splatnosti faktur, zaúčtování faktur,...)
- Předání přehledu o plnění rozpočtu zřizovateli
- Kontrola průběžného čerpání finančních prostředků (státní rozpočet, zřizovatel, další zdroje)
- Kontrola provádění záznamů o všech finančních operacích a kontrolách (podpis příkazce operace, správa rozpočtu a hlavní účetní)
- Kontrola objednávek (vystavení objednávek, schválení objednávek, dodací listy,...)
- Kontrola stanovení finančních limitů na nákup potravin a provedení kalkulace cen obědů

- Inventarizace majetku a závazků - fyzická inventura (zjištění skutečného stavu hmotného majetku, zásob, peněžní hotovosti,....)
- Kontrola čerpání finančních prostředků z fondu kulturních a sociálních potřeb

BOZP a hygiena

- Vytvořit plán revizí a servisních prohlídek zařízení a technologií
- Kontrola zdravotních průkazů pracovníků školní jídelny a kontrola znalostí nutných k ochraně veřejného zdraví (zdravotní stav, osobní hygiena při práci, dezinfekce,...)
- Ustanovit funkci zdravotníka školy a stanovit jeho povinnosti
- Kontrola stavu požární techniky, věcných prostředků požární ochrany
- Kontrola zápisů v knize úrazů, kontrola záznamů o úrazu a zasílání záznamu o úrazu
- Kontrola lékárníček - rozmístění, potřebná vybavení
- Určit ve školní jídelně kritické body, ve kterých je největší riziko porušení zdravotní nezávadnosti pokrmů (analýza kritických bodů, nalezení kritických bodů, sledování hodnot, zavedení evidence,...)
- Kontrola dodržování požárních předpisů na pracovišti (zákaz kouření, manipulace s otevřeným ohněm, skladování hořlavých látek, stav kotelny školy,...)
- Kontrola, zda jsou děti předávány pověřené osobě na základě písemného pověření vystaveného zákonným zástupcem dítěte
- Zpracovat (doplnit, upravit) prevenci rizik ve škole (vyhledávat a hodnotit rizika, opatření k odstranění rizik)
- Seznámení pracovníků školy se zásadami poskytování první pomoci
- Kontrola poskytování osobních ochranných prostředků pracovníkům školy
- Kontrola školního hřiště, herny, zahrady a dalších míst užívaných dětmi
- Vydat (opravit, doplnit) směrnici k organizování prověrek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

- Kontrola dokumentace požární ochrany školy
- Kontrola označení pracovišť a ostatních míst bezpečnostními značkami, příkazy, zákazy a pokyny ve vztahu k bezpečnosti práce a požární ochraně
- Vyhodnocení bezpečnosti a ochrany zdraví při některých činnostech se zvýšeným rizikem (vycházky, pobyt na zahradě, v herně, ...)

Uvádím pouze výčet některých dle mého velmi důležitých činností ředitelky.

Plán práce ředitelky školy je nesmírně rozsáhlý a ředitelka školy může mít oprávněné výhrady, jak má takovýto plán práce splnit, kde má nalézt čas na plnění jednotlivých úkolů. Rozsah plánu práce ředitelky školy je dán jejím právním postavením. Jako ředitelka právního subjektu je zodpovědná za vše ve své organizaci, to ale neznamená, že vše bude také sama provádět. Je na dalších organizačních opatřeních školy, aby delegoval řadu úkolů na své podřízené. Delegování úkolů pro ředitelku znamená, že nemusí úkol sama provádět, nicméně zodpovědnost za plnění úkolů je dále na ředitelce školy. Proto je potřeba při procházení plánu práce ředitele školy **rozdělit úkoly podle zodpovědnosti a plnění:**

- za úkol je zodpovědná ředitelka školy a plní jej určený pracovník školy,
- za úkol je zodpovědná ředitelka školy a také sama úkol plní.

Není potřeba, aby ředitelka školy sama seznamovala zaměstnance s pracovním řádem, ale jsou-li zaměstnanci s pracovním řádem seznámeni, za to nese plnou zodpovědnost. Řadu úkolů ale ředitelka školy nemůže delegovat na své podřízené a musí je vykonávat pouze sama (vydávání správních rozhodnutí).

6. PLÁN ŘEDITELKY MATEŘSKÉ ŠKOLY

Stavba (rekonstrukce) a zahájení provozu nové školy.

Samostatně, nad rámec plánu činnosti školy, je nutno zpracovat **plán postupu** výstavby nové školy, z pozice její ředitelky. Nelze očekávat, nebo se v konkrétních případech spoléhat, na jakoukoliv externí spolupráci ze strany zřizovatele, či odborné společnosti. Jednalo by se o nemalou finanční zátěž i časové zatížení, z titulu konzultací, oponentur a úprav předloženého materiálu. Nehledě na skutečnost, že sebe lépe informovaná "druhá" osoba, není schopna postihnout v celém spektru, jedinečnost a specifiku dané školy, která vyplývá z regionu, převažujícího typu zaměstnanosti, tradice školství v daném místě a mnoha dalších atributů.

1. fáze

- **Zpracovat a předložit žádosti** (zařazení do rejstříku škol, změnu rozpočtu školy)
- Výběr z předložené projektové dokumentace
- Zpracování, připomínkování (schválení) konkrétního projektu

2. fáze

- **Realizace stavby**

Vlastní stavba, realizovaná vybranou stavební společností, probíhá dle platné prováděcí dokumentace, dle platných zákonů, norem a předpisů.

- Zpracovat organizaci a postupy pro výběrová řízení
- Přesné zpracování objednávek

3. fáze

- **Instalace a dokončovací práce**

- Instalace technologií
- Instalace nábytku a vybavení tříd
- Instalace protipožárního a zabezpečovacího zařízení
- Vybavení-zásobení všech skladů

- Kompletní vybavení tříd
- Funkčně vybavit zahradu

Vlastní **plánování** vždy vyžaduje **rozhodování**, to je výběr mezi možnými způsoby budoucího průběhu činností. Rozhodování je v zásadě výběrem určité varianty dalšího postupu v procesu řízení. Rozhodování i v případě stavby (rekonstrukce) může pro některé ředitelky být velice **stresovou záležitostí** – nabízí se více možností, alternativ; otázka, kterou z nich volit a zda je volba správná, není vždy jednoduše zodpověditelná. Neméně nesnadná může být i **prognóza následků** našich rozhodnutí. Patří k profesionální **zdatnosti manažera**, aby byl schopen kvalifikovaných a reálných odhadů dopadu rozhodnutí.

7. VÝZKUMNÁ ČÁST

7.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je porovnat postupy ředitelek mateřských škol a ředitelek, které se ve své vlastní praxi setkaly s rekonstrukcí nebo stavbou školy.

Ve výzkumu jsou předloženy výsledky dotazníkového šetření, určeného respondentům, pracujícím ve funkci ředitelky mateřské školy, z nichž některé mají zkušenosti s realizací stavby (rekonstrukcí) a formulují závěry. Hlavními oblastmi výzkumu jsou postupy a zkušenosti, se kterými se manažeři v průběhu funkčního období setkali i při realizaci stavby nové školy a hodnocení součinnosti se zřizovateli (dodavateli).

7.2 Dotazník

K získání požadovaných informací jsem zvolila metodu dotazníku, vzhledem k omezeným časovým možnostem respondentů a zachování důvěrnosti informací.

7.2.1 Skladba dotazníku

Na základě stanoveného cíle výzkumu jsem sestavila dotazník, který má čtyři části:

- úvodní část, která obsahuje průvodní dopis,
- osobní informace, obsahující základní údaje o respondentech,
- upřesňující informace, kde jsou hodnoceny konkrétní oblasti řízení MŠ,
- informace z průběhu realizace stavby, nebo rekonstrukce školy.

7.2.1.1 Průvodní dopis

Úvodní část dotazníku obsahuje průvodní dopis, kde je respondent, vzhledem ke způsobu administrace dotazníku, seznámen s účelem i následným využitím dotazníku.

7.2.1.2 Typy otázek

Dotazník má celkem **2 části**. První část obsahuje **polootevřené** otázky z oblasti školského managementu, druhá pak z oblasti stavby nebo rekonstrukce MŠ. Respondenti mohou vyjádřit na níže uvedených škálách svůj postoj k vymezeným otázkám tak, že křížkem označí místo vymezující nakolik se blíží svým postojem ke krajně vyjádřeným názorům vysloveným na obou koncích grafické škály. V dotazníku jsem použila techniku grafických škál zaměřených na zjištění zkoumané oblasti. Dotazník obsahuje i otázku **otevřenou**, ve které může respondent volně vyjádřit své zkušenosti ve zmíněných oblastech.

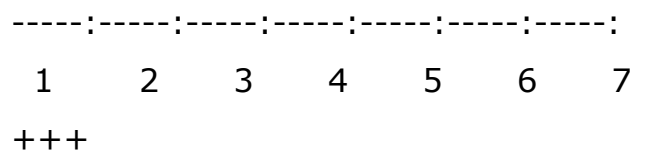
Úplné znění dotazníku je předloženo v příloze č. 1.

7.2.1.3 Způsob vyplňování

Respondenti vyplní odpovědi a podle klíče uvedeného pod škálami dostane každá odpověď určitý počet bodů. Součet, případně průměr všech odpovědí vytvoří index individuálního postoje (Index IP) každé ředitelky k otázce školského managementu a realizace stavby (rekonstrukce) školy. Průměr z indexů celé dotazované skupiny tvoří určitý kvantitativně

vyjádřený ukazatel běžné činnosti a průběhu realizace hodnocené ředitelkami.

Hodnotící škála



7.2.2 Administrace dotazníku

7.2.2.1 Výběr zkoumaných osob

Vzhledem k tomu, že se jedná o výzkum s konkrétním cílem týkajícím se práce ředitelek mateřských škol, které mají zkušenosti se stavbou (rekonstrukcí), směřovala jsem dotazník především vybraným ředitelkám mateřských škol, o kterých jsem předem získala prostřednictvím veřejných prezentací informace o předchozí realizaci stavby nebo rekonstrukce budovy mateřské školy. Zdrojem kontaktů byl také adresář umístěný na Virtuální manažerské univerzitě, ročníkový adresář bakalářského studia Školského managementu a vlastní adresář škol v regionu Praha – západ a východ.

7.2.2.2 Vlastní administrace

Administrace dotazníku proběhla v březnu 2010 prostřednictvím elektronické pošty. Ředitele jsem oslovila stručnou žádostí o vyplnění dotazníku, který byl přílohou zprávy.

7.2.2.3 Návratnost

Celkem jsem rozeslala 56 e-mailů se žádostí o potvrzení přečtení. Předpokládala jsem ztrátu platnosti některých adres, stejně tak jako jejich majitelé již nemusí vykonávat funkci ředitele školy. Tento číselný údaj jsem vnímala jako orientační.

Přečtených e-mailů bylo 49. Z toho se mi vrátilo 24 řádně vyplněných dotazníků, což je téměř 50% úspěšnost, při návratnosti dotazníků.

Po uzavření sběru dotazníků a jejich zpracování reagovalo ještě 5 respondentů. Toto již do vyhodnocení výzkumu nebylo zařazeno.

7.2.3 Zpracování výsledků dotazníků

Výsledky všech dotazníků jsem zpracovala do přehledu, z nějž jsem pak vycházela při vyhodnocování jednotlivých témat / otázek.

K výpočtům v tabulkách jsem použila marginální (okrajovou) četnost, tj. součty sloupců nebo řádků. Četnost používám relativní a absolutní. Vyhodnocení v procentech – relativní četnost, není-li uvedeno jinak, vychází ze základu 24, tj. celkového počtu respondentů, kteří dotazníky odevzdali v termínu.

Uvedené výsledky v procentech jsou matematicky zaokrouhleny na celá čísla (1% ze 24 = 4,16), proto v některém z vyhodnocení nevychází výsledných 100%.

7.3. Interpretace získaných dat z dotazníkového šetření

7.3.1 Charakteristika respondentů

Typ školy (vyberte „x“ ze škály)

Typ školy	Počet tříd				%
	1- 2	3- 4	5- 7	8 a více	
Samostatná MŠ	10	5	3	2	83,20
MŠ se sloučenými celky			2	1	12,48
MŠ sloučená se ZŠ	1				4,16
Celkem	11	5	5	3	100

Komentář:

Nejvíce jsou v průzkumu zastoupeny mateřské školy, následují je sloučené celky mateřských škol a jedna mateřská škola sloučená se základní školou.

Funkce (vyberte „x“ ze škály)

Funkce	Počet	%
ředitelky	22	92
ředitelky slouč. MŠ	2	8
zástupkyně ředitelky	0	0
Vedoucí učitelka	0	0
Celkem	24	100

Komentář:

V průzkumu jsou nejvíce zastoupeny ředitelky mateřských škol, následují ředitelky sloučených mateřských škol.

Vzhledem k celkovému počtu 24 respondentů je zřejmé, že 2 ze zúčastněných ředitelek jsou ředitelkami sloučených mateřských škol. Z jednotlivých dotazníků lze zjistit, že se vždy jedná o mateřské školy se sloučenými celky.

Otázka č. 1

Spolupráci se zřizovatelem hodnotíte (vyznačte „x“ na uvedené škále)

Komentář k otázce č. 1:

Z uvedených zjištění je zřejmé, že spolupráce se zřizovatelem je spíše na průměrné úrovni. Z celkového počtu oslovených, 50 % respondentů hodnotí spolupráci jako průměrnou, 37% respondentů hodnotí jako výbornou a 12% jako podprůměrnou až nedostatečnou.

Otázka č. 2

Plán činnosti školy pro daný školní rok zpracováváte... (vyznačte „x“ na uvedené škále)

Komentář k otázce č. 2:

Nejčastěji respondenti uvádějí, že plánují činnost školy spíše rámcově (vytvářejí pouze hrubé schéma zajištění chodu školy). Konkretizace pak přichází až v průběhu daného školního roku. Roční plán se tak pro většinu oslovených nestává dogmatem omezujícím tvořivý přístup ředitelek, ale právě naopak, významnou pomůckou pro komplexní, promyšlený a zacílený způsob řízení.

Otázka č. 3

Plán hospitační a kontrolní činnosti plním... (vyznačte „x“ na uvedené škále)

Komentář k otázce č. 3:

Z uvedených zjištění je zřejmé, že kontrolní činnost respondenti ve většině případů považují za velice důležitou součást své práce. Pouze 25% respondentů uvádí, že plán kontrolní činnosti plní pouze částečně. Pravděpodobně je v těchto případech klima školy spolu s předpokladem kvalifikovaného pedagogického personálu na vysoké úrovni a kontroly již není zapotřebí.

V přehledu (tabulce) lze snadno zjistit stanovisko určitého respondenta ve všech otázkách předložených v dotazníku a porovnat je se stanovisky ostatních.

Otázka č. 4

Spolupráci s odborníky v oblasti BOZP a PO využívám (vyznačte „x“ na uvedené škále)

Komentář k otázce č. 4:

Z uvedených zjištění vyplývá, že naprostá většina, 18-ti (75%) respondentů, považuje služby v oblasti BOZP a PO za nepostradatelné. Pouze v šesti případech (25%), služeb využívají minimálně, nebo vůbec. Tato oblast patří v práci ředitelek mateřských škol k nejnáročnějším z důvodu možných právních dopadů při jakémkoli zanedbání.

Otázka č. 5

Na tvorbě ŠVP školy se aktivně podíleli (vyznačte „x“ na uvedené škále)

Komentář k otázce č. 5:

Z uvedených zjištění je zřejmé, že strategický plán MŠ (ŠVP) ve většině případů zpracovává ředitelka ve spolupráci s užším kvalifikovaným pedagogickým personálem. Pouze 13 % respondentů uvádí aktivní podíl celého pedagogického sboru a rodičů.

Otázka č. 6

Odborná způsobilost pedagogů je na Vaší škole (vyznačte „x“ na uvedené škále)

Komentář k otázce č. 6:

Průzkumem vyšlo najevo, že stoprocentní odbornou způsobilost svých pedagogických pracovníků uvádí 11 (46%) respondentů, devadesátiprocentní způsobilost uvádí 6 (25%) respondentů, osmdesátiprocentní kvalifikovanost uvádí 2 (8%) respondenti, sedmdesátiprocentní způsobilost uvádí 2(8%) respondenti a jen v jednom případě (4%) byla uvedena pouze padesátiprocentní odborná způsobilost pedagogických pracovníků školy.

Otázka č. 7

Personální otázky řešíte v posledních 2 letech... (vyznačte „x“ na uvedené škále)

Komentář k otázce č. 7:

Z průzkumu vyplynulo, že nejvíce problematiku personálního obsazení v posledních dvou letech řešili respondentky, které v minulých letech absolvovaly přístavbu nebo rekonstrukci školy.

Ze všech hodnotitelek jich 7 (29%) uvádí, že zmíněnou problematiku řešila v uvedeném období velice často, 6 (25%) často a 11 (46%) má naopak pedagogický personál stabilní a tuto problematiku neřešila.

Otázka č. 8

Pedagogické rady svoláváte dle plánu... (vyznačte „x“ na uvedené škále)

Komentář k otázce č. 8:

Z uvedených zjištění je zřejmé, že se 9 (37%) z celkového počtu respondentů, drží striktně plánu, který byl pro daný školní rok stanoven. Ostatních 9 (37 %) oslovených hodnotitelek se plánu příliš nedrží a zbývajících 6 (25%) z oslovených svolávají pedagogické rady operativně jen v případě, když si to situace vyžádá.

Otázka č. 9

*Na Vaše dodavatele služeb v oblasti mzdové a podvojně účetnictví...
(vyznačte „x“ na uvedené škále)*

Komentář k otázce č. 9:

V otázce míry spolehnutí na služby v oblasti mzdového a podvojněho účetnictví vyšlo v průzkumu najevo, že ve valné většině ředitelky dodavatelům služby sice důvěřují a spoléhají na správnost a pravdivost provedení, ale přesto, vzhledem k zodpovědnosti, kterou nesou za veškeré účetní operace, si musí správnost provedení neustále ověřovat.

Naprostou důvěru uvedly 2 (8%) ředitelky, následuje 9 (37%) ředitelek, které se na tuto službu spoléhají. V 11-ti (46%) případech jí důvěřují, ale ověřují a 2 (8%) hodnotitelky uvádějí, že na dodavatele příliš nespolečají a vše si ověřují.

V této specifické oblasti řízení je důvěra v dodavatele velice důležitá, ale je otázkou dlouhodobého procesu.

Otázka č. 10

Informační systém (vnitřní x vnější) na Vaší MŠ hodnotíte jako (vyznačte „x“ na uvedené škále)

Komentář k otázce č. 10:

Z uvedených zjištění je zřejmé, že většina oslovených hodnotitelek si je v současnosti dobře vědoma důležitosti funkčnosti vnitřního i vnějšího informačního systému.

Z celkového počtu 2 (8%) ředitelky zhodnotily funkčnost vlastního informačního systému, jako plně funkční, kde není co zlepšovat. 10 (41%) bylo kritičtějších a v hodnotící škále označily křížkem na 2. pozici. O něco více nespokojených bylo 5 (21%), které si svůj systém vyhodnotily v nabídnuté škále na pozici 3. Nejkritičtější se vyjádřily zbylé 4 (16%), které jsou si v otázce podávání informací uvnitř školy a směrem k veřejnosti vědomy rezerv.

Otázka č. 11

Potřeba získávat nové informace je pro Vás (vyznačte „x“ na uvedené škále)

Komentář k otázce č. 11:

Z uvedených zjištění je zřejmé, že v otázce potřeby získávat nové informace, se téměř všechny respondentky vzácně shodly. Z celkového počtu 22 (92%) respondentek označilo v hodnotící škále jako stále naléhavou a zbývajících 2 (8%) jako spíše naléhavou.

Otázka č. 12

Při přijímání dětí do MŠ rozhodujete dle Vámi stanovených kritérií (vyznačte „x“ na uvedené škále)

Komentář k otázce č. 12:

V otázce samostatnosti (suverenity) v rozhodování při přijímacím řízení do MŠ se oslovené respondentky vyjádřily následovně: 15(62%)respondentek, z celkových 24(100%), rozhodují naprosto samostatně, nezávisle na zájmech zřizovatele. Dále z průzkumu vyplývá, že ve 2 (8%) případech je vliv zřizovatele uplatňován jen velice minimálně, předpokládám, že pouze v otázce stanovení kritérií pro přijetí. Z průzkumu lze dále zjistit, že na 5(21%)respondentek, je zřizovatelem vymáhána snaha spolurozhodovat a v 1(4%) případě, je respondentka jednoznačně pod nátlakem zřizovatele, v průběhu celého procesu.

V současnosti, kdy je v některých regionech nedostatek kapacity v mateřských školách, nastupuje výrazná snaha zřizovatelů rozhodování ovlivňovat. Dochází k vyjednávání a následnému sjednávání veřejnoprávních smluv, na spolufinancování neinvestičních nákladů školy s obcemi, které sami mateřskou školu nezřizují.

Otázka č. 13

Máte ve funkci ředitelky MŠ zkušenost i s rekonstrukcí (stavbou) školy?
(vyznačte „x“ na uvedené škále)

Komentář k otázce č. 13:

Vzhledem k zaměření této práce byl proveden průzkum otázky vlastní zkušenosti s realizací stavby nebo rekonstrukce školy v pozici ředitelky mateřské školy.

Z průzkumu bylo zjištěno, že z celkového počtu respondentů 24(100%), má osobní zkušenost s rekonstrukcí, nebo dokonce stavbou školy, celkem 17(71%) respondentek.

Otázka	Respondent																								Σ	Ø
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
2. část	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
14. Připomínkovat projektovou dokumentaci mi bylo	5	7	6	7	1	0	0	0	2	3	6	7	0	0	0	0	0	0	4	4	7	5	7	7	86	3,58
15. Rozpočet na vybavení nových prostor byl přijat	1	6	3	1	4	0	0	0	0	1	4	1	0	0	0	0	0	0	3	3	7	1	2	6	43	1,79
16. Výběrová řízení dodavatelů technologií jsem	3	1	3	7	7	0	0	0	7	5	6	6	7	0	0	0	0	0	7	7	7	7	7	1	95	3,95
17. Provozní požadavky školy byly dodavatel	6	2	6	4	2	0	0	0	1	1	1	4	7	0	0	0	0	0	1	1	7	1	2	6	54	2,25
18. Na kontrolní dny jsem byla	6	1	7	7	2	0	0	0	1	1	4	6	7	0	0	0	0	0	4	4	5	1	2	7	70	2,91
19. Spolupráci se zřizovatelem v rámci stavby hodnotím jako	3	1	7	7	1	0	0	0	6	1	2	4	4	0	0	0	0	0	3	3	6	1	1	6	62	2,58
20. Zahrada školy byla řešena jako	7	7	1	7	5	0	0	0	7	7	7	7	7	0	0	0	0	0	7	7	7	7	4	2	103	4,29
Index IP	31	25	33	40	22	0	34	0	24	19	30	35	32	0	0	0	0	29	29	46	23	25	35	513	21,33	

Vysvětlivky: 0 - problematika nebyla respondentem řešena

Otázka č. 14

Připomínkovat projektovou dokumentaci...(vyznačte „x“ na uvedené škále)

Komentář k otázce č. 14:

Z uvedených zjištění je zřejmé, že zdaleka ne všechny respondentky měly tu možnost se realizace stavby (rekonstrukce) aktivně účastnit již ve fázi připomínkového řízení projektové dokumentace, kde mohla působit jako odborný poradce.

Aktivní účast v této fázi uvádí v průzkumu jen 2 (8%) respondentů, další otázkou je do jaké míry se dařilo případné požadavky prosadit (viz otázka č. 17). Dále z průzkumu vyšlo najevo, že 4 (16%) z oslovených bylo umožněno se vyjadřovat jen částečně a 9 (38%) respondentkám umožněno nebylo vůbec. 9 (38%) respondentek nehodnotilo.

Postřeh z praxe:

V této etapě ředitel předkládá mimo jiné i podrobné informace o požadovaném vnitřním komunikačním systému, PC sítích, ovládání elektrických vrátných a domofonů z pozic personálu tak, aby tím nebyly omezeny základní pedagogické povinnosti a funkce při zajišťování dozoru nad dětmi. Důležité jsou informace a připomínky k rozmístění zásuvek a vypínačů v objektu. V této fázi obvykle projekt detailně neřeší konkrétní půdorysné uspořádání celého objektu.

Otázka č. 15

Rozpočet na vybavení nových prostor byl přijat...(vyznačte „x“ na uvedené škále)

Komentář k otázce č. 15:

Z průzkumu je patrné, že rozpočet navržený ředitelkou MŠ na vybavení nových prostor mateřské školy byl zřizovatelem přijat a respektován v celém požadovaném rozsahu pouze v 5 (22%) případech oslovených respondentů. Dále 4 (16%) respondentky uvádějí, že drobné změny byly

ze strany zřizovatele požadovány, 4(16%) byly nuceny přehodnotit některé rozpočtové položky a 1 (4%) respondentka uvedla, že jí celý rozpočet byl vrácen k přepracování. 7 (30%) respondentek nehodnotilo.

Ředitelka zde musí prokázat notnou dávku odbornosti, ekonomického myšlení, prozíravosti, taktiky, neboť se zde jedná o nemalé finanční prostředky zřizovatele.

Otázka č. 16

Výběrová řízení dodavatelů technologií ... (vyznačte „x“ na uvedené škále)

Komentář k otázce č. 16:

Z průzkumu samostatnosti zpracování výběrových řízení dodavatelů technologií (výtah, gastro) je zřejmé, že 2 (8%) respondentky výběrová řízení zpracovaly samostatně, 2 (8%) respondentky drobným ekonomickým dohledem zřizovatele, 3 (13%) ve vyvážené součinnosti se zřizovatelem a ve zbývajících 8 (33%) případech respondentky uvedly, že jim zpracování výběrových řízení dodavatelů umožněno nebylo. 7 (30%) respondentek nehodnotilo.

Na tomto místě přísluší zmínit, že se jedná nejen o velmi zodpovědnou, ale zároveň i velmi citlivou oblast spolupráce ředitele a zřizovatele. Nejen, že zřizovatel obvykle disponuje, omezeným množstvím finančních prostředků, ale touto problematikou se obvykle zabývá pouze okrajově. Je tedy nutná jasná a logická argumentace všech vybraných komodit.

Otázka č. 17

Provozní požadavky školy byly dodavatelům... (vyznačte „x“ na uvedené škále)

Komentář k otázce č. 17:

Z údajů uvedených v průzkumu jednotlivými respondenty je zřejmé, že ve většině 10 (43%) případů byly provozní požadavky školy plně

respektovány, u 5(13%) respondentek byly splněny pouze částečně a 2(8%) případech bohužel provozní požadavky respektovány nebyly a 7 (30%) respondentek nehodnotilo.

V této etapě ředitel dokončuje konzultace, návštěvy a sběr informací v obdobných již fungujících zařízeních, kde se seznamuje se všemi záležitostmi spojené s realizací stavby, aby mohly být zapracovány do projektu.

Svojí činností v této etapě ředitel školy tvoří funkční a efektivní provoz, spoluvytváří estetické uspořádání celého zařízení. V připomínkovém řízení je nutné zvažovat celé spektrum problémů budoucího provozu, včetně vlastního umístění objektu.

Otázka č. 18

Kontrolní dny jsem byla zvána... (vyznačte „x“ na uvedené škále)

Komentář k otázce č. 18:

Z průzkumu vyplývá, že na kontrolní dny v průběhu stavby bylo dodavatelem stavby pravidelně zváno pouze 4 (17%) respondentky, méně než pravidelně 2 (8%) respondentek, 7 (30%) bylo na kontrolní dny přizváno zřídka a zbývající 4 (17%) oslovené respondentky nebyly nikdy na kontrolní den přizvány a 7 (30%) respondentek nehodnotilo.

Otázka č. 19

Spolupráce se zřizovatelem v rámci stavby hodnotím...(vyznačte „x“ na uvedené škále)

Komentář k otázce č. 19

V provedeném výzkumu uvedlo 5(13%) respondentek, že spolupráce probíhala na vynikající úrovni. Dále v průzkumu 4(16%) respondentky spolupráci hodnotí jako velice dobrou, 6(27%) jako špatnou až velice

špatnou a 2(8%) ji hodnotí dokonce jako naprosto nedostatečnou. 7 (30%) respondentek nehodnotilo.

Hodnocení spolupráce se zřizovatelem v rámci stavby je zajímavé porovnat s hodnocením spolupráce v běžném chodu mateřské školy. Z uvedených zkušeností oslovených respondentů je zřejmé, že kvalita spolupráce je přímo závislá na čase a situaci, v které spolupráce probíhá.

Otázka č. 20

Zahrada školy byla řešena jako součást stavby... (vyznačte „x“ na uvedené škále)

Komentář k otázce č. 21:

Z provedeného průzkumu je zřejmé, že naprostá většina respondentek zahradu jako součást celé investiční akce neřešila.

Z celkového počtu respondentek uvedlo 13(54%), že zahradu jako součást stavby neřešily, ve 2 (8%) případech byla zahrada řešena pouze v omezeném rozsahu a ve zbylých 2 (8%) případech zahrada jako součást investice řešena byla. 7 (29%) respondentek nehodnotilo.

Ze zkušenosti mohu potvrdit, že i v případě pouhé rekonstrukce prostor školy dozná přilehlá zahrada značných změn, kterými utrpí především trávník a celkově kvalita terénu. V zájmu bezpečného pohybu dětí bylo nutno minimálně rekultivace povrchu s obnovou zelených ploch.

8. ZÁVĚR

Závěrem přijměte zamyšlení nad vztahem teorie a praxe v činnosti ředitele školy a to ve všeobecné rovině.

Jsou ustanovení zákonů, vyhlášek a nařízení, ve svém legislativním znění přímo přenosné do řízení školy? Jistěže ne.

Paragrafové znění předpisů je strohé, bez návodů a záruk (připomínám, že většinu metodických návodů, pokynů, instrukcí atd. MŠMT zrušilo).

Základním charakteristickým znakem řízení školy musí být komplexnost. Nechci ani poukazovat na to, jak odlišný může být (myslím od právní normy) výklad zákonů, vyhlášek a vládních nařízení konkrétním ředitelem školy. I když každý ředitel ctí principy a metody řízení, přesto máme školy více či méně úspěšné. Jsem přesvědčena, že úspěch řízení školy závisí hlavně v transferu teorie do praxe, učení se praxí a využívání lidských zdrojů. Díky své praxi v pozici učitelky a následně ředitelky mateřské školy, jsem dospěla k poznání, že škola „stojí“ na práci všech zaměstnanců, kterou konají díky autoritě a charismatu vedoucích pracovníků školy, s láskou a odpovědností, což není adekvátně možné finančně ohodnotit. Důkazem výše uvedených tvrzení, že nelze přímo aplikovat zákony, vyhlášky a nařízení do praxe řízení školy je existence vnitřních norem školy, jako předpisů, návodů, směrnic atd., s kterými se na školách setkáváme (naše mateřská škola má 25 takovýchto vnitřních norem). Vnitřní předpisy pomáhají nejen v řízení školy, ale jsou pomůckou pro zaměstnance (nemusejí se ptát jak co formálně provést a mohou svou energii přenést hlavně do těžiště své činnosti – do práce s dětmi).

Dovoluji si nabídnout svůj pohled na oblast hlavních úkolů ředitelky mateřské školy, jak jsem k nim dospěla, s využitím závěrů z provedeného průzkumu, dosavadními zkušenostmi a znalostmi školní praxe, poukázat na obtížnost v jejich prosazování, na nutnost komplementárnosti úkolů a jejich časové posloupnosti.

Umět rozhodovat

Rozhodování je samostatnou funkcí řízení a je přímo spjato s celým procesem řízení. S právní subjektivitou, která přinesla mateřským školám nárůst práce, ale na druhé straně vyšší pravomoce a autonomii, roste závažnost jednotlivých rozhodnutí a ruku v ruce míra nejistoty, při které se rozhodnutí činí. Roste počet jevů a situací, která rozhodnutí vyžadují a to někdy bezodkladně. Ředitelka mnohdy nemá čas získat kvalitní informace

pro svá rozhodování a tím se zvětšuje riziko fatálních dopadů rozhodnutí. Ve většině případů ve školství jsou důsledky z chybných rozhodnutí nenapravitelné. Aby škody z chybných rozhodnutí byly zmenšovány, dají se některá rozhodnutí plánovat, včetně realizace rozhodnutí (např. investiční akce školy). Platí zde obecná rada, rozhodovat na adekvátním stupni řízení, tam, kde je rozhodování a z něj plynoucí efekt pro školu nejvýhodnější.

Ke schopnostem ředitelky MŠ patří umět formulovat svá rozhodnutí tak, aby byla jasná, srozumitelná a proveditelná.

Zkušený manažer se vyhýbá extrémům v rozhodování. Jedním extrémem je snaha rozhodovat vše výhledově (v období výhodném pro rozhodnutí by zdánlivě nebylo o čem rozhodovat). Druhým extrémem je snaha rozhodovat operativně, ihned, bez přípravy a získání informací, kdy se nedá vyloučit improvizace. U strategických rozhodnutí (např. velký zásah do organizační struktury školy, řízení zpracování školního vzdělávacího programu apod.) je nutné zpracovat plán a náplň jednotlivých fází rozhodovacího procesu. Změnou organizační struktury může ředitel rozhodnout o silnější centralizaci pravomoci, případně opačně, tak jak to vyžadují konkrétní situace v řízení školy.

Zvyšovat úroveň vzdělávání

Úroveň vzdělávání na mateřské škole závisí na mnoha faktorech:

- a) **Na vzdělávacích podmínkách**, které škola nabízí, resp., které za svou existenci vytvořila a pro děti připravila. Jinak se prezentuje škola, která má k dispozici vybavené prostory jako je např. tělocvična, samostatná jídelna a ložnice, výtvarné a pracovní dílny, oproti té, která má pro činnost k dispozici základní provozní prostory.
- b) **Na kvalitě vzdělávacího programu školy**. Škola, která maximálně využívá své autonomie v tvorbě programu, volí optimální strukturu zařazovaných integrovaných tematických bloků a dává je do souvislostí je jistě úspěšná. Program musí být „šit“ na míru současné dětské populaci, kvalitě pedagogického sboru, trendům v předškolním vzdělávání a ostatním podmínkám školy. Pro ředitelku MŠ to znamená sledovat a studovat množství dokumentů, odborné a jiné literatury, na

což nezbyvá dosti času. Dále je na ředitelce, aby do tvorby programu citlivě zainteresovala nejen veškerý pedagogický sbor, ale v lepším případě i rodičovskou veřejnost. Z provedeného výzkumu vyplynulo, že tato teorie zatím není v praxi zavedená.

- c) Další faktor spočívá **v lidských zdrojích**, tj. kvalifikační skladbě, vzdělanosti a flexibilitě učitelek na měnící se a přitom zvyšující se nároky. Ze zkušenosti mohu potvrdit, že některé z učitelek preferují obsah nabízených činností před metodickým a didaktickým zpracováním. Vše se odvíjí od míry ochoty a kvality věnované přípravě.
- d) **Kvalifikovanost a zkušenost pedagogického sboru** je významným řídicím a pedagogickým faktorem. Jak vyznělo ze zkušeností uvedených oslovenými ředitelkami mateřských škol, je zatím ještě málo škol s úplnou odbornou kvalifikací pedagogů. Ovšem musím připustit, jak zaznělo i v názorech respondentek, že mnohdy ne plně kvalifikovaná učitelka dosahuje lepších výsledků. Výkon učitele se skládá z mnoha faktorů. Láska k dětem, profesní odpovědnost atd., ne plně kvalifikovaná učitelka někdy trumfne plně kvalifikovanou učitelku „suchopárku“. Nechci hovořit diskriminačně, ale za roky pozorování a vlastní praxe, jsem se přesvědčila o tom, že matky učitelky mají k dětem jiný vztah nežli učitelky bezdětné, jsou většinou empatičtějšími učitelkami, a proto ředitelkám doporučuji nad tímto poznáním se v řídicí práci zamyslet.

Účelně hospodařit

Účelně hospodařit v praxi znamená s minimálními prostředky docílit maximálního efektu. Většina mateřských škol jsou formou hospodaření příspěvkové organizace.

Rozpočtová pravidla platí pro všechny školy stejně, přesto máme školy chudší a bohatší. Je to záměr zřizovatele? Může tomu tak být v případě, že zřizovatel plánuje útlum v některých školách a v jiných naopak rozvoj (např. z regionálních důvodů). V praxi je známo, že silnějším důvodem pro přidělení ředitelem požadovaných finančních prostředků jsou dobrá pověst školy, dlouhodobé dobré výsledky školy, „silný“ ředitel, který je mimo jiné

zárukou efektivního zužitkování svěřených finančních prostředků. Mnoho lidí nedovede hospodařit s vlastními penězi. Na ředitelích škol se vyžaduje, aby vynakládali „cizí“ finanční prostředky účelně, podle plánů a zásad. To je nenaučí legislativa, ale pouze praxe. Ve funkci ředitele školy musí člověk potlačit i některé vlastnosti vyšlé ze způsobu svého soukromého života (např. přehnaná šetrnost, rozhazovačnost apod.). Na každém je požadováno, aby byl finančním manažerem, aby si neustále hierarchizoval všechny nové, provozem vzniklé požadavky na **rozpočet školy**. Někdy záležitost zralá k prioritnímu řešení musí být odsunuta nejen z finančních důvodů, ale důvodů nezískání nejvhodnějšího realizátora díla nebo z provozních možností školy apod. Aby ředitel nebyl neoprávněně kritizován zaměstnanci z neřešení uvedené situace, neztrácel u nich potřebný kredit, musí fungovat **informační systém** školy a lidem případy objasňovat. Zkušenost říká, což potvrzují i stanoviska respondentů v provedeném výzkumu, že informovanost zaměstnanců i veřejnosti se řediteli vyplácí.

Jak se podílí teorie a praxe ve výkonu ředitele školy v oblasti finančního manažerství je záležitostí zcela individuální. Většina z nás, jak vyšlo najevo v průzkumu, se více či méně spoléhá na zpravidla **externí služby** v oblasti účetnictví.

Nedovedu si ale představit, že by v zavedeném podniku svěřili teoreticky připravenému ekonomovi bez praxe, rozhodovat o podnikových financích. Ve školství se hospodaří s financemi státního rozpočtu, což je ještě odpovědnější.

Spravovat majetek školy a účelně ho rozšiřovat

Majetek školy je, dle mého názoru, z větší části v péči neodborníků (ředitelka je pedagog, školník je vyučen v jednom z učebních oborů, mezi provozními zaměstnanci obvykle chybí technik). Neodbornost je řešena doporučeními kooperujících firem, které s doporučením řešení nějakého problému školy, doporučují zároveň sebe jako zhotovitele. Tím vzniká nerovné postavení školy na tomto trhu nabídky a poptávky. Obdobná situace nastává, když se provádí **výběrová řízení** na zadání zakázky na

škole a je potřeba platit přizvané odborníky. Zadávat expertní rozbor, je finančně neúnosné a tak prakticky veškeré činnosti ze všech oborů spadají do rozhodující role ředitelky.

Finance pravděpodobně nikdy nebudou stačit požadavkům. Posílit počet provozních (správních) zaměstnanců škol a technické a ekonomické funkce na příslušném stupni řízení, by prospělo managementu škol. Ideální by bylo najít osoby se vzděláním technickým a ekonomickým zároveň.

Ředitelka školy odpovídá za správu majetku, ale nemůže péči o majetek realizovat plně (pouze podle schváleného rozpočtu školy).

V řadě škol mají zkušenosti také se stavbou, nebo rekonstrukcí školy, jak dokazují údaje z provedeného výzkumu. Dle mého názoru je nedostatek míst v mateřských školách v určitých regionech velké téma současnosti. Z celkového počtu 24 respondentek, 17 uvedlo vlastní zkušenost s realizací stavby nebo rekonstrukce školy.

Plán činnosti při budování školy je zcela specifický a je nutné včlenit ho mezi běžné povinnosti ŘŠ. Z vlastní zkušenosti zde mohu uvést konkrétní kroky, které při stavbě, nebo rozsáhlé rekonstrukci nelze opomenout, v jednotlivých fázích, viz níže.

V 1. fázi je nutno **zpracovat a předložit žádosti** (zařazení do rejstříku škol, změnu rozpočtu školy), provést **výběr** z předložené **projektové dokumentace**, zpracování a **připomínkování** (schválení) **konkrétního projektu**.

V této etapě je ze strany ředitele nutné stanovit projektantovi „základní mantinely“, neboli půdorysný návrh rozmístění vybavení areálu. Pokud je toto opomenuto, nebo ponecháno pouze na architektovi, který vytváří funkčně-estetický celek (obvykle spíše estetický), nemusí toto plně odpovídat provozní potřebě školy.

Svojí činností v této etapě ředitel školy tvoří funkční a efektivní provoz, vytváří estetické uspořádání celého zařízení a pro investora mnohdy uspoří nemalé finanční prostředky, které (není-li takto od počátku projektu

postupováno) jsou z provozních potřeb nutnými budoucími investicemi v zájmu plynulého a efektivního chodu školy. V připomínkovém řízení je nutné zvažovat celé spektrum problémů budoucího provozu, včetně vlastního umístění objektu.

V 2. fázi probíhá vlastní stavba, realizovaná vybranou stavební společností, probíhá dle platné prováděcí dokumentace, dle platných zákonů, norem a předpisů. Činnost ředitele v této etapě spočívá v přípravě a organizaci výběrových řízení vnitřního vybavení jednotlivých oddělení, zázemí pro personál, technických a obslužných prostor a gastro vybavení.

Finální fáze stavby, kdy jsou dokončovány jednotlivé prostory, provádí se výběry obkladů, dlažeb a podlahových krytin, kdy je objekt připravován k malbám, již musí být za aktivní účasti ředitele. V této fázi, kdy se utváří vnitřní, estetický ráz je nutno společně s architektem, kontrolovat, řešit a usměrňovat jednotlivá „řemesla“ tak, aby byl vytvořen požadovaný harmonický celek a nezvítězilo ono České: „To bude stačit, to bude dobré“.

Ve 3. fázi přichází čas instalačních a dokončovacích prací.

Instalace nábytku a vybavení tříd (šaten, administrativních prostor, skladů a zázemí)

Dodavatelé, vzeší z výběrových řízení provádějí instalace a montáže dle harmonogramu, který chronologicky zpracuje ředitel. Postup těchto prací nutno skutečně pečlivě naplánovat tak, aby se jednotliví dodavatelé se svými týmy „nepřekrývali“ ale aby jejich práce na sebe logicky navazovaly. Nedochází tak ke zbytečným prostojeům a škodám.

U dodavatelů je nutno kontrolovat, jsou-li všechny instalované položky v souladu s objednaným kvalitativním standardem, je-li instalace prováděna profesionálně, pečlivě, bez vad a nedodělků.

Instalace protipožárního a zabezpečovacího zařízení
(značení únikových cest, komunikací a zprovoznění sítí, elektrických vrátných a domofonů...)

V této fázi je areál ve stavu, kdy jsou dokončeny práce instalace, je umístěn nábytek, skladové regály a veškeré pevné i mobilní prvky. V objektu již v podstatě není pohyb „řemesel“ a je možno provádět výše uvedené činnosti. Všechny tyto činnosti provádí specializované firmy.

Jak z výše uvedených postupů vyplývá, je funkce a činnost ředitele v procesu výstavby školy velmi významná a v některých činnostech nezastupitelná.

V procesu celé realizace stavby jde, dle mého názoru, v první řadě o **úzkou součinnost**, vzájemnou podporu a důvěru **se zřizovatelem**. V procesu přípravy a plánování pak jde o maximální snahu vtisknout budoucí škole linii a ducha, směr a zaměření, kam se bude ubírat a jaké cíle bude mít. Při organizaci výběrových řízení pak musí ředitel prokázat odbornost, ekonomické myšlení, prozíravost, taktiku i tvrdé manažerské jednání, neboť ve hře jsou nemalé finanční prostředky zřizovatele.

Zachovat existenci školy, uspět v prohlubující se konkurenci škol, zvyšovat zájem veřejnosti o školu

Zachovat existenci školy je prvořadým úkolem ředitelky školy. Tomu napomůže dobré **hodnocení školy** nadřízenými a kontrolními orgány. Aby byl obraz školy co nejlepší (jak u těchto orgánů, tak i u veřejnosti), snaží se školy své problémy nezviditelňovat. Odvážím se tvrdit, že obraz školy na veřejnosti, u zřizovatele atd. je lepší, než ve skutečnosti. Školy si čím dál více konkurují a konkurence zasahuje čím dál více oblastí činnosti školy. Ředitel musí do práce o vytvoření dobrého hodnocení školy v podvědomí veřejnosti cíleně zapojit všechny zaměstnance a také děti. Děti musí mateřská škola vychovat k objektivnímu hodnocení své školy, protože děti jsou významným roznašečem informací o škole.

Efektivně vést lidi (leadership)

Vedení lidí má interpersonální charakter, je praktickou aplikací poznatků více vědních oborů. Vést lidi je více umění a uplatnění osvědčených přístupů, než obhajování své práce šířením vědeckých pouček. Personální práce musí být koncepční. Cílem je vytvoření optimální struktury zaměstnanců co do počtu, profesního a kvalifikačního složení. Práce je to dlouhodobá, ve které se postupuje nikoliv ve skocích, drobnými krůčky

každodenních působení na zaměstnance. Oprávněně se říká, že lidé rostou s úkoly. Nároky na učitele se zvyšují, a proto ředitel musí lidi lépe motivovat, objasňovat důležitost a perspektivnost úkolů a cílů a přínos pro školu, děti a zaměstnance. Vystupování ředitele a jednání s lidmi, způsob jak reprezentuje školu, prezentuje sebe a zadávané úkoly jsou podmínkou očekávaného úspěchu.

Dodržovat předpisy

Každý ředitel školy pracuje s předpisy o různé právní síle (předpisy zákonné a podzákonné, tj. vládní nařízení a vyhlášky). Právní hodnotu mají i předpisy vydané ředitelem školy, které mají na zákonné a podzákonné předpisy přímou vazbu, s kterými musí tvořit logický celek. Znalost a schopnost aplikace předpisů ve školní praxi je záležitostí dlouhodobou a náročnou. Úkolem ředitele školy je zvyšování právního vědomí zaměstnanců. Nová učitelka by měla přicházet alespoň s všeobecnou znalostí školského zákona, Zákoníku práce a pracovního řádu. Vyplatí se při nástupu nové učitelky zadat termíny pro nastudování předpisů, včetně předpisů vydaných školou. Na poradách je ředitel povinen seznamovat zaměstnance o nových předpisech a věnovat jim čas úměrný závaznosti a důležitosti normy pro výkon funkce zaměstnance.

Ředitelky, oslovené ve výzkumu, pociťují stále více potřebu alespoň konzultace nad výkladem některých pasáží norem i zodpovězení dotazů např. na stránkách odborných časopisů. Vítejte právní výklady MŠMT k některým školským předpisům. Musím konstatovat, že školy touží po poradenském servisu (rychlém, odborném a nekompromitujícím). Hlavně včasnost nabídky právního řešení problému ve školní praxi je důležité, jinak se většinou blokuje celá řada následných opatření.

Schopnost kvalifikované autoevaluace

Zpracovat kvalitní autoevaluaci se školy stále učí. Povinnost zpracovat autoevaluaci je daná předpisem MŠMT. Zastávám názor, že autoevaluace by měla být komplexním hodnocením všech funkcí školy. Měla by znamenat nový pohled ucelený a vyčerpávající provedenou objektivní

metodou hodnocení. Školy by měly mít vytvořenou vlastní databázi z minulých let, nejen statistických údajů, ale i poznatky z vlastních průzkumů. Doporučuji pojmát autoevaluaci komplexně, tj. nejen zpracovat vlastní hodnocení podmínek, průběhu a výsledků školy, ale zhodnotit i nástroje, metody a techniky, pomocí nichž bylo výsledků dosaženo a završit sebehodnocení závěry a opatřeními pro další období.

Ředitele škol čeká přechod od managementu čerpajícího hlavně z informačních technologií, k managementu postavenému na znalostech, který bude těžký, ale první vlaštovky se už registrují. Těm, kteří teprve startují, přeji v jejich nelehké práci mnoho zdarů.

Myslím, že se hlavní cíl bakalářské práce podařilo naplnit a díky rozsáhlým studijním podkladům je vytvořen přehledný **plán běžné činnosti ředitelky mateřské školy**, dále je zde předložen specifický **plán postupů při stavbě (rekonstrukci) školy** a **přehled dostupných informačních médií** na trhu školských informací.

Výsledky této práce nabízejí začínajícím ředitelkám mateřských škol postupy při řízení, budování a zahajování provozu nové školy a usnadnit orientaci v nabídce informačních zdrojů pro vlastní práci s informacemi.

9. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A CITACÍ

1. BACÍK, F., KALOUS, J., SVOBODA, J. a kol. *Úvod do teorie a praxe školského managementu*. Praha: Pedagogická fakulta UK, 1995. ISBN 80-7184-010-6.
2. BACÍK, F., KALOUS, J., SVOBODA, J. a kol. *Úvod do teorie a praxe školského managementu*. Praha: Pedagogická fakulta UK, 1995. ISBN 80-7184-025-4.
3. BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. PRAHA: Portál, 2003. ISBN 80-7178-537-7
4. BOUROVÁ, M., ŠTOČEK, M. *Pracovní náplně, plány činností a plánovací tabulky v MŠ*. Nový Bydžov: a Tre, 2000.
5. DI KAMP. *Manažer 21. Století*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-247-0005-0.
6. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
7. DONELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *management*, Praha: Grada, 2002. ISBN 80-7169-422-3.
8. FANTOVÁ, V., *Funkce ředitelky současné mateřské školy*, Praha: rigorózní práce, 2004.
9. OPRAVILOVÁ, E., GEBHARTOVÁ, V. *Jaro-Léto-Podzim-Zima v mateřské škole. Kurikulum předškolní výchovy (1. – 4. Díl)*
10. VERLAG DASHÖFER, nakladatelství, spol. s.r.o., *Směrnice a organizační předpisy ve školství (CD-ROM, DEMO 1.5.; říjen 2006)*
11. VERLAG DASHÖFER, nakladatelství, spol. s.r.o., *Školní vzdělávací program (CD-ROM, DEMO 1.5.; říjen 2006)*

10. PŘÍLOHY:

10.1 Dotazník

Vážené kolegyně,
dovoluji si Vám předložit následující dotazník, který je součástí výzkumné části závěrečné bakalářské práce.

Ve své práci se zabývám plánem činnosti ředitelky mateřské školy a dále úlohou ředitelky při stavbě (rekonstrukci) nové školy.

Cílem této práce je porovnání postupů ředitelek mateřských škol v oblasti školského managementu a zkušeností ředitelek, které se ve své vlastní praxi setkaly s rekonstrukcí nebo stavbou školy.

Děkuji Vám za informace, které mi poskytnete.

Helena Váňová, ředitelka MŠ Holubice, okres Praha – západ

PLÁN ČINNOSTI ŘEDITELKY MATEŘSKÉ ŠKOLY

Základních informací o škole- vyberte z nabízených variant prosím a zakřížkujte, případně doplňte počet číslicí.

Příklad:

Samostatná MŠ: Počet tříd: 3

Škola

Samostatná MŠ: _____ Počet tříd: _____

MŠ se sloučenými celky / počet celků _____ Počet tříd: _____

MŠ sloučená se ZŠ: _____ Počet tříd: _____

Ředitelka

Ředitelka MŠ: _____

Ředitelka sloučených MŠ: _____

Učitelka pověřená řízením školy: _____

Vedoucí učitelka: _____

Jiné: _____

1.část

Postupy ředitelky mateřské školy

Zadání: Pokuste se vyjádřit na níže uvedených škálách svůj postoj k vymezeným otázkám tak, že křížkem (x) označíte místo vymezující nakolik se blížíte svým postojem ke krajně vyjádřeným názorům vysloveným na obou koncích grafické škály.

Příklad:

Děti ve třídách, v nichž učíte, považujete za velmi spolupracující _____:_____:_____:_____:_____:_____:_____:_____ x _____:_____ nespolpracující

1. Spolupráci se zřizovatelem hodnotíte jako

vynikající _____:_____:_____:_____:_____:_____:_____:_____ nedostatečnou

2. Plán činnosti školy pro daný školní rok zpracováváte

velice podrobně _____:_____:_____:_____:_____:_____:_____:_____ nezpracovávám

3. Plán hospitační a kontrolní činnosti plním

beze zbytku _____:_____:_____:_____:_____:_____:_____:_____ neplním

4. Spolupráci s odborníky v oblasti BOZP a PO využívám

velice často _____:_____:_____:_____:_____:_____:_____:_____ nevyžívám ji

5. Na tvorbě ŠVP školy se aktivně podíleli

celý kolektiv pedagogů i rodiče _____:_____:_____:_____:_____:_____:_____:_____ pouze ředitelka

6. Odborná způsobilost pedagogů je na Vaší škole

100% _____:_____:_____:_____:_____:_____:_____:_____ 30% a méně

7. Personální otázky (např. nábor nových zaměstnanců) v posledních 2 letech

neřeším, máme stabilní kolektiv _____:_____:_____:_____:_____:_____:_____:_____ řeším velice často

8. Pedagogické rady svoláváte

dle plánu _____:_____:_____:_____:_____:_____:_____:_____ jen když je to nutné

9. Na Vaše dodavatele služeb v oblasti mzdové a podvojně účetnictví

naprosto spoléhám _____:_____:_____:_____:_____:_____:_____:_____ nespoléhám, vše si ověřuji

10. Informační systém (vnitřní x vnější) na Vaší MŠ hodnotíte jako

plně funkční / není co zlepšovat/ _____:_____:_____:_____:_____:_____:_____:_____ zcela nefunkční

11. Potřeba získávat nové informace je pro Vás

stále naléhavá _____:_____:_____:_____:_____:_____:_____:_____ není již naléhavá

12. Při přijímání dětí do MŠ rozhodujete dle Vámi stanovených kritérií

samostatně _____:_____:_____:_____:_____:_____:_____:_____ pod nátlakem zřizovatele

13. Máte ve funkci ředitelky MŠ zkušenost i s rekonstrukcí (stavbou) školy?

Ano _____ Ne _____

Pokud ANO, prosím o vyplnění i druhé části dotazníku, věnované problematice stavby a rekonstrukce MŠ.

2. část

14. Připomínkovat projektovou dokumentaci mi bylo

umožněno _____:_____:_____:_____:_____:_____:_____:_____ nebylo umožněno vůbec

15. Rozpočet na vybavení nových prostor byl přijat

bez připomínek _____:_____:_____:_____:_____:_____:_____:_____ byl vrácen k přepracování

16. Výběrová řízení dodavatelů technologií jsem

zpracovala samostatně _____:_____:_____:_____:_____:_____:_____:_____ neměla možnost ovlivnit

17. Provozní požadavky školy byly dodavateli

plně respektovány _____:_____:_____:_____:_____:_____:_____:_____ bohužel nebyly respektovány

18. Na kontrolní dny jsem byla
zvána pravidelně _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____ nikdy

19. Spolupráce se zřizovatelem v rámci stavby hodnotím jako
vynikající _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____ naprosto nedostatečnou

20. Zahrada školy byla řešena jako
součást stavby _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____ nebyla řešena

Vaše zkušenosti a ověřené postupu, které zde nebyly zjišťovány

Děkuji za čas, který jste vyplnění dotazníku věnovali.

10.2 Plán činnosti ředitelky mateřské školy

Termín plnění	Úkol	Právní norma
	Organizace výchovy a vzdělávání	
08	Jmenovat třídní učitele pro školní rok	§ 165 školského zákona
08	Kontrola základní dokumentace školy (zřizovací listina, jmenovací dekret, ...)	§ 27 zákona č. 250/2000 Sb. § 27, o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.
08	Připravit plán provozních porad s nepedagogickými pracovníky	§ 165 školského zákona
08	Provozní porada s nepedagogickými pracovníky	§ 165 školského zákona
08	Stanovit organizační podmínky provozu školy na školní rok	§ 165 školského zákona
08	Stanovit termíny pedagogických rad pro školní rok včetně rámcového plánu pedagogických rad	§ 164 školského zákona
08	Vydat (doplnit, upravit) školní vzdělávací program	§ 5 školského zákona a Soubor pedagogicko-organizačních informací 2009/2010, Č.j.: 1 447/2009-20 (2.1 Vzdělávací programy)
08	Vydat (opravit, doplnit) školní řád	§ 30 školského zákona
08	Zpracovat plán zájmových aktivit mateřské školy (sportovní, pěvecké, výtvarné, ...)	§ 164 školského zákona
08	Zpracovat pokyn k organizačnímu zabezpečení školního roku	§ 165 školského zákona
08	Zpracovat vzdělávací strategii vůči rodičům (informační systém, styk s rodiči dětí, poradní servis, informace o jednotlivých dětech, účast rodičů na akcích školy,...)	§ 74 až 76 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce
09	Hospitace - začínající a noví učitelé	§ 164 školského zákona
09	Kontrola nejnižšího a nejvyššího počtu dětí třídě. Žádost zřizovatele o povolení výjimky z počtu stanoveného právním předpisem	§ 23 školského zákona
09	Stanovit pravidla pro dohled nad dětmi v předškolním zařízení (převzetí dítěte od zákonného zástupce pedagogickým pracovníkem, předání dítěte, dohled při výchově a vzdělávání, zvláštní pravidla při některých činnostech - sportovní činnost, pobyt dětí venku, výlety,...)	§ 29 školského zákona, § 5 vyhlášky č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání

09	Zveřejnit školní řád na přístupném místě ve škole, prokazatelným způsobem s ním seznámit zaměstnance školy, informovat o jeho vydání a obsahu zákonné zástupce nezletilých dětí	§ 30 školského zákona
09	Stanovit pravidla pro přijímání dětí do předškolního zařízení (věk dětí, místo a termín zveřejnění informací, projednání se zřizovatelem, kritéria pro přijímání dětí)	§ 33 školského zákona
09	Zveřejnit na přístupném místě ve škole školní vzdělávací program, možnost nahlížet a pořizovat opisy a výpisy ze ŠVP	§ 5 školského zákona
09	Vlastní hodnocení školy - připravit pedagogickou radu, kde budou projednány materiály pro přípravu vlastního hodnocení (nástroje hodnocení, koncepce školy, struktura vlastního hodnocení, personální a časové rozvržení vlastního hodnocení (průběžně za období 3 školních roků)	§ 9 vyhlášky č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv
08	Vydat (doplnit, upravit) organizační řád školy (základní údaje o škole, předmět činnosti školy, organizační struktura školy, nástroje řízení, ...)	Zákony č. 262/2006 Sb., č. 561/2004 Sb., č. 250/2005 Sb., vyhláška o závazných formulacích na podání návrhů na zápis do obchodního rejstříku
10	Projednat na pedagogické radě vlastní hodnocení školy (průběžně za období 3 školních roků)	§ 12 školského zákona a § 8 a 9 vyhlášky č. 15/2005 Sb., vlastní hodnocení školy
10	Provozní porada s nepedagogickými pracovníky	§ 165 školského zákona
10	Připravit měsíční plán školy	§ 165 školského zákona
10	Kontrola plnění úkolů, které jsou součástí inspekčních zpráv ČŠI, protokolů a tematických zpráv ČŠI	§ 174 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon
10	Kontrola psychohygienických podmínek v mateřské škole II. (vydávání jasných a srozumitelných pokynů, třída jako kamarádské společenství, způsob vedení dětí, komunikace s dítětem, aktivní spoluúčast dítěte, vztah mezi dospělými a dětmi, prevence šikany a jiných sociálně patologických jevů,...)	RVP pro předškolní vzdělávání
11	Kontrola fungování organizačního zajištění v mateřské škole I. (denní řád, denní program, práce pedagogů s dětmi, individuálně přizpůsobený adaptační režim pro nové děti, spontánní a řízené činnosti, snaha dětí po aktivitě a experimentování,...)	RVP pro předškolní vzdělávání
12	Provozní porada s nepedagogickými pracovníky	§ 165 školského zákona
12	Získávání podkladů pro vlastní hodnocení školy na základě schválených nástrojů hodnocení (průběžně za období 3 školních roků)	§ 8 a 9 vyhlášky č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv
02	Připravit zápis do mateřské školy (prezentace MŠ, informování rodičů, zřizovatele, ...)	§ 34 školského zákona a Soubor pedagogicko-organizačních informací 2009/2010, Č.j.: 1 447/2009-20 (1.2 Zápis)
02	Získávání podkladů pro vlastní hodnocení školy na základě schválených nástrojů hodnocení (průběžně za období 3 školních roků)	§ 8 a 9 vyhlášky č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv
02	Provozní porada s nepedagogickými pracovníky	§ 165 školského zákona
03	Ochrana osobních údajů - kontrola pracovních smluv a pracovních náplní zaměstnanců školy, zda je v nich ošetřena povinnost ochrany osobních údajů dětí a pracovníků školy	§ 13 zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů
03	Hospitace - kontrola řídicích pracovníků, organizační a pedagogické schopnosti, schopnost vytvářet motivující a zároveň náročné profesní klima, usilující o neustálý odborný a profesní růst svůj i svých podřízených, koncepční myšlení a styl práce, schopnost poradit, schopnost zaštitit učitele vůči negativním vnějším vlivům	§ 164 vyhlášky č. 561/2004 Sb., školský zákon
03	Kontrola fungování systému specializovaných služeb mateřské školy (logopedická péče, rehabilitační péče o děti se speciálními vzdělávacími potřebami, spolupráce s odborníky - speciální pedagog, školní	RVP pro předškolní vzdělávání

	psycholog, lékař, rehabilitační pracovník)	
03	Kontrola, zda je ve škole dodržována ochrana duševního vlastnictví (kopírování počítačových programů a hudebních nahrávek, ochrana autorských práv, ...)	Soubor pedagogicko-organizačních informací 2009/2010, Č.j.: 1 447/2009-20 (19. Ochrana duševního vlastnictví)
04	Provozní porada s nepedagogickými pracovníky	§ 165 školského zákona
04	Zpracovat plán pro personální obsazení školy na příští školní rok (nedostatek pracovníků, propouštění, kvalifikace, počet tříd,...)	§ 165 školského zákona
04	Zveřejnit na přístupném místě ve škole omezení nebo přerušeni provozu mateřské školy (2 měsíce předem)	§ 3 vyhlášky č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání
04	Poučit pedagogické pracovníky o konání mimoškolních akcí: školní výlety, exkurze, kurzy,...(vystavování cestovních příkazů, BOZP, vyúčtování akce,...)	§ 1a vyhlášky č. 14/2005 Sb., § 17
05	Projednat se zřizovatelem přerušeni nebo omezení provozu mateřské školy	§ 3 vyhlášky č. 14/2005 ve znění 43/2006 Sb., o předškolním vzdělávání
05	Seznámit rodiče dětí s přerušeni nebo omezením provozu mateřské školy o prázdninách	§ 3 vyhlášky č. 14/2005 ve znění 43/2006 Sb., o předškolním vzdělávání
06	Provozní porada s nepedagogickými pracovníky	§ 165 školského zákona
	Pracovní právní vztahy	
08	Seznámit pracovníky školy s pracovním řádem	§ 306 zákoníku práce a vyhláška č. 263/2007 Sb., pracovní řád
08	Kontrola osobních spisů zaměstnanců (ochrana osobních údajů, struktura osobních spisů, úplnost materiálů,...)	§ 312 zákoníku práce
08	Kontrola pracovních smluv zaměstnanců	§ 33 a 34 zákoníku práce
08	Uzavřít smlouvu se zdravotnickým zařízením na provádění závodní preventivní péče	§ 35 zákona č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění
08	Informovat nově přijaté zaměstnance o obsahu pracovního poměru (druh práce, místo výkonu práce, dovolená, pracovní doba, pracovní náplně,...)	§ 37 zákoníku práce
09	Stanovení kritérií pro přiznání osobního příplatku	§ 131 zákoníku práce
09	Určení volna 12 pracovních dnů ve školním roce na další vzdělávání pedagogických pracovníků (zpravidla podzimní, vánoční, pololetní, jarní nebo velikonoční prázdniny)	§ 24 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, § 5 vyhlášky č. 263/2007 Sb.
09	Kontrola cestovních příkazů (schvalování, přidělení objemu finančních prostředků, vyúčtování cestovního příkazu)	Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
10	Schválit služební cesty pracovníků školy, podepsat cestovní příkazy	§ 151 až 190 zákoníku práce
10	Kontrola, zda mají všichni pedagogičtí pracovníci předpoklady pro výkon funkce pedagogického pracovníka (odborná kvalifikace, bezúhonnost, zdravotní způsobilost, ...)	§ 3 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících
12	Kontrola doplňkové činnosti školy (zřizovací listina, finanční prostředky, předpisy o živnostenském podnikání, pracovní právní náležitosti)	§ 27 a 28 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
01	Kontrola evidence osobních překážek v práci (propustky, četnost osobních překážek v práci, náhrada platu,...)	§ 199 zákoníku práce
01	Stanovit rozvrh čerpání dovolené zaměstnanců na kalendářní rok	§ 213 zákoníku práce
01	Uzavřít (doplnit) s pracovníkem dohodu o odpovědnosti k ochraně hodnot svěřených k vyúčtování (pokladní, vedoucí školní jídelny,...)	§ 252 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce
01	Upravit směrnici k cestovním náhradám podle vyhlášky MŠMT, kterou se pro účely poskytování cestovních náhrad mění sazba základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravné a stanoví průměrná cena pohonných hmot	Vyhláška MŠMT, kterou se pro účely poskytování cestovních náhrad mění sazba základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravné a stanoví průměrná cena pohonných hmot
02	Kontrola zařazení pracovníků do platových tříd a platových stupňů	§ 122 zákoníku práce
03	Kontrola pracovních poměrů na dobu určitou	§ 65 zákoníku práce

03	Kontrola cestovních příkazů (schvalování, přidělení objemu finančních prostředků, vyúčtování cestovního příkazu)	Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
05	Projednat plán dovolených o prázdninách s pedagogickými pracovníky	§ 211 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce
06	Projednat s provozními zaměstnanci plán dovolených v souvislosti s opravami a úklidem o hlavních prázdninách	§ 211 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce
06	Zpracovat plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků	§ 24 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících
06	Kontrola cestovních příkazů (schvalování, přidělení objemu finančních prostředků, vyúčtování cestovního příkazu)	Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
07	Stanovit v organizační směrnici vedoucí zaměstnance a určit jim příplatky za vedení	§ 124 zákoníku práce
07	Kontrola platu nebo náhradního volna za práci přesčas (poskytnutí náhradního volna, peněžité plnění za práci přesčas,...)	§ 127 zákoníku práce
07	Kontrola doplňkové činnosti školy (zřizovací listina, finanční prostředky, předpisy o živnostenském podnikání, pracovně právní náležitosti)	§ 27 a 28 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
Finance a majetek		
08	Kontrola věcných podmínek mateřské školy I. (dostatečně velké prostory - podlahová plocha a objem vzduchu, prostorové uspořádání,...)	RVP pro předškolní vzdělávání
08	Kontrola věcných podmínek mateřské školy II. (dětský nábytek, tělocvičné nářadí, zdravotně hygienické zařízení, vybavení pro odpočinek dětí - antropometrické požadavky, zdravotní nezávadnost, bezpečnost, estetický vzhled)	RVP pro předškolní vzdělávání
08	Kontrola věcných podmínek mateřské školy III. (hračky, pomůcky, náčiní a další doplňky, jejich umístění, pravidla pro jejich využívání)	RVP pro předškolní vzdělávání
08	Provedení kalkulace cen obědů (náklady na suroviny, provozní náklady, mzdové náklady, zisk) a stanovení úplaty za školní stravování	Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování
08	Kontrola provádění záznamů o všech finančních operacích a kontrolách (podpis příkazce operace, správa rozpočtu a hlavní účetní)	Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě
08	Kontrola nákupu za hotové (do výše poskytnutí zálohy, doklady o nákupu, vyúčtování,...)	Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
08	Kontrola došlých faktur (formální kontrola správnosti, zapsání do knihy došlých faktur, datum splatnosti faktur, zaúčtování faktur,...)	Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
08	Zpracovat (doplnit, upravit) směrnici o účtování majetku (vymezení jednotlivých kategorií, vedení evidence, pořizování a vyřazování majetku, oceňování majetku, účtování,...)	Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, vyhláška č. 410/2009 Sb., kterou se provádí některá ustanovení zákona č. 563/1991
08	Kontrola objednávek (vystavení objednávek, schválení objednávek, dodací listy,...)	Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
09	Kontrola průběžného čerpání finančních prostředků (státní rozpočet, zřizovatel, další zdroje)	§ 161 školského zákona
09	Sběr podkladů pro stanovení výše úprav rozpočtu v souvislosti se změnami výkonů od září (zpracování změny organizace a počtu zaměstnanců od září)	Vyhláška č. 492/2005 Sb., o krajských normativních, Směrnice MŠMT čj. 28 768/2005-45, princip rozpisu přímých výdajů
09	Stanovit pravidla pro zadávání veřejných zakázek malého rozsahu (transparentnost, stanovení kritérií, oslovení potenciálních dodavatelů, dokumentace výběrového řízení)	Zákon č. 137/2006 Sb., zákon o veřejných zakázkách
10	Inventarizace majetku a závazků - fyzická inventura (zjištění skutečného stavu hmotného majetku, zásob, peněžní hotovosti,...)	§ 29 a 30 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví
10	Kontrola vedení účetních dokladů souvisejících s činnostmi školní jídelny (přejímka zboží, skladové karty, výdejka potravin, normování, měsíční rekapitulace,	§ 8 odst. 1 a § 11 odst. 1 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví

	záznam stravovaných osob, doklad o plnění spotřebního koše,...)	
10	Kontrola čerpání finančních prostředků z fondu kulturních a sociálních potřeb	Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb
10	Kontrola nákupu za hotové (do výše poskytnutí zálohy, doklady o nákupu, vyúčtování,...)	Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
10	Předání přehledu o plnění rozpočtu zřizovateli	§ 11, 14 a 28 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
10	Kontrola skladových karet čisticích prostředků a materiálu	§ 161 školského zákona, zákon č. 250/2000 Sb.,
10	Kontrola skladových karet kancelářských potřeb	§ 161 školského zákona, zákon č. 250/2000 Sb.,
11	Vydat (upravit, doplnit) směrnici o fondu kulturních a sociálních potřeb	Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb
12	Projednáání rozpočtu finančních prostředků na provoz se zřizovatelem	§ 11, 14 a 28 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
12	Předat zřizovateli podklady pro fakturaci neinvestičních výdajů za dítě s trvalým bydlištěm mimo území obce (výpočet neinvestičních výdajů)	§ 161 školského zákona
12	Předložit rozbor hospodaření podle závazné osnovy	§ 165 zákoníku práce
12	Inventarizace majetku a závazků - dokladová inventura u ostatního majetku a závazků (doložit kontrolními sestavami dokladů: dlouhodobý nehmotný majetek, pohledávky,...)	§ 29 a 30 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví
12	Žádost zřizovateli o schválení výše rezervního fondu ze zlepšeného výsledku hospodaření	§ 30 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech
12	Žádost zřizovateli o naplnění investičního fondu (odpisy, investiční dotace, převody z rezervního fondu,...)	§ 31 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech
12	Žádost zřizovateli o naplnění fondu odměn ze zlepšeného výsledku hospodaření	§ 32 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech
12	Vydat (upravit, doplnit) směrnici k provedení řádné inventarizace majetku a závazků	§ 6, 29 a 30 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví
12	Kontrola vedení účetních dokladů souvisejících s činností školní jídelny (přejímka zboží, skladové karty, výdejka potravin, normování, měsíční rekapitulace, záznam stravovaných osob, doklad o plnění spotřebního koše,...)	§ 8 odst. 1 a § 11 odst. 1 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví
12	Zpracovat přehled zaměstnanců, kterým bude poskytnut dar z fondu kulturních a sociálních potřeb (při pracovních výročí 20 a každých dalších 5 let, při životních výročí 50 let a každých dalších 5 let, při prvním odchodu do starobního nebo invalidního důchodu)	Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb
12	Určit pro zabezpečení finanční kontroly příkazce operace, správce rozpočtu a hlavní účetní, poučit je o jejich povinnostech	Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě
12	Kontrola provádění záznamů o všech finančních operacích a kontrolách (podpis příkazce operace, správa rozpočtu a hlavní účetní)	Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě
12	Vydat (upravit, doplnit) směrnici o finanční kontrole	Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě
12	Kontrola nákupu za hotové (do výše poskytnutí zálohy, doklady o nákupu, vyúčtování,...)	Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
01	Sestavit účtový rozvrh (účty potřebné k zaúčtování všech účetních případů)	§ 14 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví
01	Kontrola průběžného čerpání finančních prostředků (státní rozpočet, zřizovatel, další zdroje)	§ 161 školského zákona
01	Kontrola spotřeby elektrické energie, plynu a vody	§ 165 školského zákona
01	Sestavit odpisový plán a dát jej schválit zřizovateli	§ 28 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví
01	Vydat opatření k provedení inventarizace pro daný rok (viz směrnice k provedení řádné inventarizace majetku a závazků)	§ 29 a 30 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví

01	Zřídit ústřední inventarizační komisi a dílčí inventarizační komisi a plán inventarizací	§ 29 a 30 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví
01	Inventarizace majetku a závazků - vypracovat inventarizační zápisy podle jednotlivých účtů majetku a závazků s uvedením výsledku inventury (účetní stav, skutečný stav, inventarizační rozdíly, příčiny úniku rozdílu, návrh na vypořádání rozdílu,...)	§ 29 a 30 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví
01	Inventarizace majetku a závazků - vypracovat přehlednou tabulku o provedených inventurách podle jednotlivých účtů majetku a závazků včetně vyčíslení inventarizačních rozdílu, předložit ke schválení ústřední inventarizační komisi a řediteli školy	§ 29 a 30 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví
01	Kontrola čerpání rezervního fondu	§ 30 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech
01	Kontrola čerpání investičního fondu	§ 31 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech
01	Kontrola čerpání fondu odměn	§ 32 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech
01	Sběr podkladů pro zpracování rozpočtu přímých NIV (předat podrobné údaje ze mzdové inventury K 1. 1. - jen na vyžádání)	Vyhláška č. 492/2005 Sb., o krajských normativních, Směrnice MŠMT čj. 28 768/2005-45, princip rozpisu přímých výdajů
01	Finanční vypořádání dotací ze státního rozpočtu	Vyhláška č. 52/2008 Sb., zásady a termíny finančního vypořádání
01	Zpracovat (opravit, doplnit) pravidla pro veškerou činnost s peněžními prostředky v hotovosti (počet pokladen, formy vedení, funkce pokladníka, limit pokladní hotovosti, organizace pokladních dokladů, inventarizace pokladny)	Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
02	Rozbor hospodaření s finančními prostředky státního rozpočtu poskytovanými dle § 161 odst. 6 školského zákona (rekapitulace čerpání přímých NIV)	§ 161 odst. 9 školského zákona, směrnice MŠMT 19 963/2005-44 příloha č. 1
02	Kontrola provádění záznamů o všech finančních operacích a kontrolách (podpis příkazce operace, správa rozpočtu a hlavní účetní)	Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě
02	Podepsat a odevzdat daňové přiznání finančnímu úřadu	Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu
03	Kontrola průběžného čerpání finančních prostředků (státní rozpočet, zřizovatel, další zdroje)	§ 161 školského zákona
03	Kontrola čerpání finančních prostředků z fondu kulturních a sociálních potřeb	Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb
03	Sběr podkladů pro zpracování rozpočtu přímých NIV (předat předpokládané změny výkonů od září)	Vyhláška č. 492/2005 Sb., o krajských normativních, Směrnice MŠMT čj. 28 768/2005-45, princip rozpisu přímých výdajů
03	Rozpracování (případné) rozpočtu přímých NIV (zpracovat finanční rozvahu o počtu zaměstnanců, mzdových prostředcích a ostatních běžných výdajích školy)	Vyhláška č. 492/2005 Sb., o krajských normativních, Směrnice MŠMT čj. 28 768/2005-45, princip rozpisu přímých výdajů
03	Rozpracování (případné) rozpočtu přímých NIV (zpracovat zpřesněný výpočet předpokládaného průměrného přepočteného evidenčního počtu zaměstnanců)	Vyhláška č. 492/2005 Sb., o krajských normativních, Směrnice MŠMT čj. 28 768/2005-45, princip rozpisu přímých výdajů
03	Kontrola provádění záznamů o všech finančních operacích a kontrolách (podpis příkazce operace, správa rozpočtu a hlavní účetní)	Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě
05	Kontrola průběžného čerpání finančních prostředků (státní rozpočet, zřizovatel, další zdroje)	§ 161 školského zákona
06	Kontrola provádění záznamů o všech finančních operacích a kontrolách (podpis příkazce operace, správa rozpočtu a hlavní účetní)	Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě
06	Kontrola nákupu za hotové (do výše poskytnutí zálohy, doklady o nákupu, vyúčtování,...)	Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
06	Kontrola došlých faktur (formální kontrola správnosti, zapsání do knihy došlých faktur, datum splatnosti faktur, zaúčtování faktur,...)	Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

06	Kontrola objednávek (vystavení objednávek, schválení objednávek, dodací listy,...)	Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
06	Stanovit měsíční výši úplaty za předškolní vzdělávání a zveřejnit ji na přístupném místě ve škole	§ 16 vyhlášky č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání
06	Kontrola skladových karet čisticích prostředků a materiálu	§ 161 školského zákona, zákon č. 250/2000 Sb.,
06	Kontrola skladových karet kancelářských potřeb	§ 161 školského zákona, zákon č. 250/2000 Sb.,
BOZP a hygiena		
08	Ustanovit funkci zdravotníka školy a stanovit jeho povinnosti	§ 10 zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví
08	Zřídit preventivní požární hlídky (prostory nejméně se 3 zaměstnanci, zvýšené nebo vysoké požární nebezpečí)	§ 13 zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně
08	Provést kontrolu o kritických bodech ve školní jídelně, vést evidenci o termínech a závěrech kontrol	§ 24 zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, § 38 vyhlášky 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby, vyhláška č. 147/1998 Sb., o způsobu stanovení kritických bodů
08	Kontrola deníku závad, plnění odstranitelných závad, další opatření pro závažnější závady	§ 4 zákona č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovně právních vztazích
08	Kontrola stavu požární techniky, věcných prostředků požární ochrany a požárně bezpečnostních zařízení se zřetelem na požární nebezpečí	§ 5 zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně
08	Zpracovat plán dohledu nad dětmi, stanovit počty pedagogických pracovníků k zajištění bezpečnosti dětí při pobytu mimo místo, kde se uskutečňuje vzdělávání (vycházky, výlety, školy v přírodě...)	§ 6 vyhlášky č. 263/2007 Sb., pracovní řád § 5 vyhlášky č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání
08	Kontrola dodržování zásad provozní hygieny a kontrola uplatňování znalostí a zásad osobní a provozní hygieny zaměstnanci (udržování sanitárních zařízení, skladování potravin, skladování čisticích prostředků, osobní ochranné prostředky,...)	Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny
09	Kontrola zápisů v knize úrazů, kontrola záznamů o úrazu a zasílání záznamu o úrazu	§ 1 vyhlášky č. 64/2005 Sb., o evidenci úrazů dětí, žáků a studentů
09	Kontrola podmínek školního stravování	§ 2 odst. 4 vyhlášky č. 107/2005 Sb., o školním stravování
09	Informovat zákonné zástupce dětí o povinnosti informovat školu o změně zdravotní způsobilosti, zdravotních obtížích nebo jiných závažných skutečnostech, které by mohly mít vliv na průběh vzdělávání	§ 22 školského zákona
09	Poučení dětí o možném ohrožení zdraví a bezpečnosti (forma odpovídá věku a chápání dětí).	MP MŠMT 37 014/2005 - 25, čl. 9, k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí, žáků a studentů ve školských zařízeních
10	Kontrola plnění vyživovacích norem ve školní jídelně	§ 1 odst. 2 přílohy č. 1 a § 2 odst. 6 vyhlášky č. 107/2005 Sb., o školním stravování
10	Kontrola evidence a hlášení pracovních úrazů a uznaných nemocí z povolání	§ 108 zákoníku práce
10	Kontrola zdravotních průkazů pracovníků školní jídelny a kontrola znalostí nutných k ochraně veřejného zdraví (zdravotní stav, osobní hygiena při práci, dezinfekce,...)	§ 19 zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, příloha č. 3 k vyhlášce č. 490/2000 Sb., vyhláška MZ o rozsahu znalostí k získání odborné způsobilosti
10	Kontrola deníku závad, plnění odstranitelných závad, další opatření pro závažnější závady	§ 4 zákona č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovně právních vztazích
10	Kontrola kotelen před zahájením topné sezóny	§ 4 zákona č. 309/2006 Sb., zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví
10	Kontrola dodržování požárních předpisů na pracovišti	§ 5 zákona č. 133/1985 Sb., o požární

	(zákaz kouření, manipulace s otevřeným ohněm, skladování hořlavých látek, stav kotelny školy,...)	ochraně
10	Kontrola zákazu kouření ve vnějších i vnitřních prostorách školy	§ 8 odst. 1 b) zákona č. 379/2005 Sb., o ochraně před škodami způsobenými tabákovými výrobky, alkoholem
10	Kontrola ŠVP, zda obsahuje seznámení dětí s nebezpečím ohrožujícím jejich zdraví (zdravý životní styl); dopravní výchova, ochrana člověka za mimořádných událostí, první pomoc a úrazy, prevence sociálně patologických jevů, ochrana před sexuálním zneužíváním	Metodický pokyn (MP) MŠMT 37 014/2005-13 čl. 1, k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí, žáků a studentů ve školním zařízení
10	Kontrola životosprávy dětí v mateřské škole II. (pobyt dětí venku, volný pohyb na zahradě i v interiéru školy, respektování individuálních potřeb dětí, spánek a odpočinek,...)	RVP pro předškolní vzdělávání
10	Kontrola dodržování zásad provozní hygieny a kontrola uplatňování znalostí a zásad osobní a provozní hygieny zaměstnanci (udržování sanitárních zařízení, skladování potravin, skladování čisticích prostředků, osobní ochranné prostředky,...)	Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny
11	Kontrola vytvoření podmínek pro včasné poskytnutí první pomoci a lékařského ošetření při úrazech a náhlých onemocněních	§ 102 odst. 6 ZP
11	Kontrola osvětlení ve vnitřních prostorách školy (denní osvětlení, sdružené osvětlení, umělé osvětlení)	§ 12 vyhlášky č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení
11	Kontrola životosprávy dětí v mateřské škole I. (plnohodnotná a vyvážená strava, vhodná skladba jídelníčku, dodržována zdravá technologie přípravy pokrmů a nápojů, dostatek tekutin pro děti,...)	RVP pro předškolní vzdělávání
11	Vydat (doplnit) směrnici k organizaci a řízení požární ochrany, evakuační plán, požární poplachovou směrnici, požární řády,...)	Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně
12	Kontrola školního a pracovního prostředí (osvětlení, mikroklimatické podmínky, větrání, teplota,...)	§ 2 zákona č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovně právních vztazích
12	Provést kontrolu o kritických bodech ve školní jídelně, vést evidenci o termínech a závěrech kontrol	§ 24 zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, § 38 vyhlášky 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby, vyhláška č. 147/1998 Sb., o způsobu stanovení kritických bodů
12	Předat zřizovateli záznamy o úrazu	§ 4 vyhlášky č. 64/2005 Sb., o evidenci úrazů dětí, žáků a studentů
12	Kontrola deníku závad, plnění odstranitelných závad, další opatření pro závažnější závady	§ 4 zákona č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovně právních vztazích
01	Stanovit podmínky zaměstnanců pro zařazování prací do kategorií (podle míry rizikových faktorů, čtyři kategorie)	§ 102 zákoníku práce, vyhláška MZ č. 432/2003 Sb., kterou se stanoví zařazení prací do kategorií
01	Určit ve školní jídelně kritické body, ve kterých je největší riziko porušení zdravotní nezávadnosti pokrmů (analýza kritických bodů, nalezení kritických bodů, sledování hodnot, zavedení evidence,...)	§ 24 zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, § 38 vyhlášky 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby, vyhláška č. 147/1998 Sb., o způsobu stanovení kritických bodů
02	Poučit zákonné zástupce dětí, kdy vykonává mateřská škola dohled nad dětmi, kdy předává pedagogický pracovník dítě zákonnému zástupci (pověřená osoba)	§ 5 vyhlášky č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání
02	Kontrola dohledu nepedagogických pracovníků, kteří jsou pověřeni dohled vykonávat	§ 6 vyhlášky č. 263/2007 Sb., pracovní řád
03	Kontrola lékárníček - rozmístění, potřebná vybavení	MP MŠMT 37 014/2005 - 25, čl. 8, k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí, žáků a studentů ve školských

		zařízení, vyhláška 106/2001 Sb., vyhláška ministerstva zdravotnictví o hygienických požadavcích na zotavovací akce pro děti
04	Kontrola podmínek pro hašení požárů a pro záchranné práce ve škole (volné příjezdové komunikace, únikové cesty, nouzové východy, přístup k rozvodovým zařízením, k uzávěrce vody, plynu,...)	§ 5 zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně
04	Kontrola označení pracovišť a ostatních míst bezpečnostními značkami, příkazy, zákazy a pokyny ve vztahu k bezpečnosti práce a požární ochraně	§ 6 vyhlášky č. 309/2006 Sb., vyhláška o zajišťování technické bezpečnosti vybraných zařízení a § 5 zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně
04	Kontrola školního hřiště, herny, zahrady a dalších míst užívaných dětmi	§ 108 odst. 5 zákoníku práce
04	Provést prověrku bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (bezpečnost práce, pracovní úrazy, nemoci z povolání, prevence rizik,...)	§ 108 zákoníku práce
04	Vydat (opravit, doplnit) směrnici k organizování prověrek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	§ 108 zákoníku práce
04	Provedení preventivních požárních prohlídek (kontrola dodržování předpisů, prověřování dokladů o PO, odstranění zjištěných závad, záznamy v požární knize,...)	§ 12 a 13 vyhlášky MV č. 246/2001 Sb., o stanovení podmínek o požární bezpečnosti
04	Kontrola dokumentace požární ochrany školy (organizační zabezpečení požární ochrany, požární řád, požární poplachová směrnice, požární evakuační plán, dokumentace zdolávání požárů, řád ohlašovny požárů, plán školení zaměstnanců, požární kniha, požární hlídky,...)	§ 15 zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně
04	Zajistit sečení trávy v areálu školy (strojové vybavení, odpad, dohody o provedení práce,...)	§ 2 zákona č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
04	Nácvik opuštění školní budovy zaměstnanci a dětmi jako součást ochrany člověka za mimořádných situací	§ 23 a 24 zákona č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému
04	Kontrola deníku závad, plnění odstranitelných závad, další opatření pro závažnější závady	§ 4 zákona č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovně právních vztazích
05	Kontrola prohlášení rodičů - zdravotní stav při akcích (školy v přírodě, zotavovací akce)	§ 9 zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví
05	Kontrola umístění seznamu telefonních čísel zdravotnických zařízení	MP MŠMT 37 014/2005 - 25, čl. 8, k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí, žáků a studentů ve školských zařízeních
Dokumentace		
09	Zpracovat výkazy o mateřské škole	§ 10 zákona č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě
09	Zpracovat čtvrtletní výkaz o zaměstnancích a mzdových prostředcích v regionálním školství (P1-04)	§ 28 školského zákona
09	Kontrola zapsaných údajů do školní matriky	§ 28 školského zákona
10	Předat zřizovateli podklad pro hodnocení školy podle daných kritérií (pokud je zřizovatel předem zveřejní)	§ 12 zákona č. 561/2004 Sb.
10	Předat zřizovateli kontrolní zprávy ČSÍ (proběhla-li inspekce)	§ 174 a 175 školského zákona
10	Kontrola třídních knih mateřské školy (identifikační údaje o škole, seznam dětí s individuálními poznámkami, přehled realizovaných bloků,...)	§ 28 školského zákona
10	Vydat (doplnit, upravit) spisový a skartační řád školy (evidence, rozdělování a oběh dokumentů, vyřizování a podepisování dokumentů, odesílání dokumentů,...)	§ 66 zákona č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a vyhláška 191/2009 Sb., o podrobnostech spisové služby
10	Předat zřizovateli kontrolní zprávy hygienické stanice (proběhla-li kontrola)	Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví
10	Kontrola vydaných správních rozhodnutí (žádost, založení spisu, vydání rozhodnutí, oznámení rozhodnutí, vyznačení doložky nabytí právní moci)	Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád

10	Určit osoby oprávněné k přístupu do datové schránky, poučit pověřené osoby o přihlašování se pomocí přístupových údajů (zacházení s přístupovými údaji) – viz spisový a skartační řád	§ 2 a 5 zákona č. 300/2008 Sb., o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů
11	Kontrola správnosti údajů v rejstříku škol a školských zařízení dle § 144 školského zákona	§ 144 školského zákona
11	Zpracovat směrnici školy k vyřizování stížností, oznámení a podnětů (přijímání stížností, evidence stížností, vyřizování stížností, druhy stížností, ...)	§ 175 zákona č. 500/2004, § 174 školského zákona
12	Vydat (doplnit, opravit) směrnici k cestovním náhradám a jejich vyúčtování (cestovní příkaz, pracovní cesta, stravné, užívání soukromého vozidla)	§ 173 až 185 zákoníku práce
12	Zpracovat čtvrtletní výkaz o zaměstnancích a mzdových prostředcích v regionálním školství (P1-04)	§ 28 školského zákona
12	Kontrola podacího deníku (zabezpečení proti ztrátě, způsob evidence v podacím deníku,...)	§ 64 zákona č. 499/2004 Sb., § 6 vyhlášky č. 191/2009 Sb., o podrobnostech spisové služby
01	Stanovit podpisová oprávnění osob jednajících jménem účetní jednotky	§ 33 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví
01	Vydat (opravit, doplnit) směrnici pro oběh účetních dokladů	§ 6 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví
02	Doplnění údajů do školní matriky	§ 28 školského zákona
02	Vést evidenci docházky dětí s omezenou délkou docházky (4 hodinové), a to i u dětí, u kterých došlo k omezení délky docházky pouze ze strany zákonných zástupců, ne dohodou	§ 63 odst. 1 zákona č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře
03	Zpracovat čtvrtletní výkaz o zaměstnancích a mzdových prostředcích v regionálním školství (P1-04)	§ 28 školského zákona
05	Kontrola evidence a požívání razítek (evidence razítek, používání razítek, zabezpečení proti ztrátě)	§ 2 zákona č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě
05	Kontrola třídních knih mateřské školy (identifikační údaje o škole, seznam dětí s individuálními poznámkami, přehled realizovaných bloků,...)	§ 28 školského zákona
05	Kontrola podacího deníku (zabezpečení proti ztrátě, způsob evidence v podacím deníku,...)	§ 64 zákona č. 499/2004 Sb., § 6 vyhlášky č. 191/2009 Sb., o podrobnostech spisové služby
06	Doplnění údajů do školní matriky	§ 28 školského zákona
06	Zpracovat čtvrtletní výkaz o zaměstnancích a mzdových prostředcích v regionálním školství (P1-04)	§ 28 školského zákona
06	Kontrola, zda všechny děti se zdravotním postižením přijaté do mateřské školy, mají písemné vyjádření školského poradenského zařízení, popř. také registrujícího praktického lékaře pro děti	§ 34 školského zákona
07	Připravit dokumenty k vyřazení ve skartačním řízení	§ 6 a 7 zákona č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě
07	Kontrola uložení dokumentů dle spisového plánu školy	§ 68 zákona č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě

10.3 Přehled informačních médií pro ředitele škol

Internetové stránky ministerstev ČR

- ministerstvo dopravy www.mdcr.cz
- ministerstvo financí www.mfcr.cz
- ministerstvo informatiky www.micr.cz
- ministerstvo kultury www.mkcr.cz

- ministerstvo obrany www.army.cz
- ministerstvo práce a sociálních věcí www.mpsv.cz
- ministerstvo pro místní rozvoj www.mmr.cz
- ministerstvo průmyslu a obchodu www.mpo.cz
- ministerstvo spravedlnosti www.justice.cz
- ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy www.msmt.cz
- ministerstvo vnitra www.mvcr.cz
- ministerstvo zahraničních věcí www.mzv.cz
- ministerstvo zdravotnictví www.mzcr.cz
- ministerstvo zemědělství www.mze.cz
- ministerstvo životního prostředí www.env.cz

Internetové stránky odborných institucí v oblasti školství

- Výzkumný ústav pedagogický www.vuppraha.cz
- Ústav pro informace ve vzdělávání www.uiv.cz
- CERMAT – Centrum pro zjišťování výsledků vzdělávání
www.ceremat.cz
- Česká školní inspekce www.csicr.cz
- Institut pedagogicko-psychologického poradenství www.ippp.cz

Vzdělávací a informační portály

- Školský vzdělávací a informační portál (obsahuje sekci pro ředitele škol)
www.edu.cz
- Metodický portál na pomoc při zavádění RVP do praxe www.rvp.cz
- Veřejná správa ČR – informační portál <http://portal.gov.cz>
- Národní ústav odborného vzdělávání www.nuov.cz
- Ústav profesního rozvoje pracovníků ve školství
www.pedf.cuni.cz/uprps
- Národní vzdělávací fond www.nvf.cz
- AISIS sdružení pro podporu vzdělávání a volného času www.aisis.cz
- Škola on-line – vzdělávací a informační portál www.skolaonline.cz
- Moje škola – internetová škola www.mojeskola.cz
- Učitelství spomocník pro budoucí učitele www.spomocnik.cz

- Česká škola – portál pro základní a střední školy www.ceskaskola.cz

Internetové stránky mající historický základ v tištěných klasických odborných médiích (odborné časopisy)

- Učitelské noviny www.ucitelskenoviny.cz
- Moderní vyučování www.modernivycovani.cz
- Učitelské listy www.ucitelske-listy.cz
- Řízení školy (na Internetu je pouze nabídka)
<http://www.aspi.cz/aspi/produkty/detail/rs/>
- Školství <http://www.tydenik-skolstvi.cz>
- Informatorium www.portal.cz/info/

Profesní asociace ve školství

- Unie školských asociací CZESHA www.czeshaservis.cz
- PAU – přátelé angažovaného učení www.pau.cz
- Asociace středních průmyslových škol ČR www.asps.cz
- Asociace ředitelů škol www.asociacezs.cz

Informační systémy pro ředitele škol

- Nakladatelství Raabe: Nahlížet – nacházet www.raabe.cz
- Společnost Atre v.o.s. www.atre.cz
- Fakta – vzdělávací zařízení www.fakta.cz
- Portál pro školy, Verlag Dashöfer: www.portalproskoly.cz
- Fakta – vzdělávací zařízení www.fakta.cz
- Kartotéka – Jan Mikáč www.volny.cz/jan.mikac
- Novinky z oblasti řízení mateřských a základních škol
www.volny.cz/seminar.ms