

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

Nina Vatolinová

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

**Manažerské funkce a jejich
delegování na sloučené mateřské
škole v Praze**

Nina Vatolinová

Centrum školského managementu

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Bc. Jiří Trunda

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2012



UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
PEDAGOGICKÁ FAKULTA
Centrum školského managementu

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

akademický rok 2011/2012

Jméno a příjmení studenta: **Nina Vatinová**

Studijní program: **Specializace v pedagogice**

Studijní obor: **Školský management**

Název tématu práce v českém jazyce:

Manažerské funkce a jejich delegování na sloučené mateřské škole v Praze.

Název tématu práce v anglickém jazyce:

Managerial functions and delegation of managerial functions in a consolidated kindergarten in Prague.

Pokyny pro vypracování:

Závěrečná bakalářská práce byla zadána v souladu s metodickým materiálem pro závěrečné bakalářské práce vydaným ČŠM PedF UK v Praze v roce 2011.

Práce bude vypracována na základě schváleného ideového a dále rozpracovaného prováděcího projektu, který byl vypracován studentem a uložen na moodle.

Student je povinen dodržet stanovený cíl a téma práce a realizovat výzkumný postup v souladu s cílem. V interpretaci získaných dat i při stanovení závěru musí postupovat objektivně, formální stránka a citování literatury bude odpovídat pokynům v uvedeném materiálu.

Práce musí splňovat kritéria pro závěrečné bakalářské práce, autor tím dokládá dostatečnou kompetentnost pro další odbornou činnost.


Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Bc. Jiří Trunda**

Předpokládaný rozsah bakalářské práce: **40 normostran**

Datum zadání práce: **08. 11. 2011**

Předběžný termín odevzdání práce: **duben 2012**

V Praze dne: **27. 02. 2012**


.....
vedoucí katedry

¹ Minimální rozsah bakalářské práce činí standardně 40 normostran (72 000 znaků vč. mezer) vlastního textu.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma *Manažerské funkce a jejich delegování na sloučené mateřské škole v Praze* vypracovala pod vedením vedoucího bakalářské práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato bakalářská práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Datum

Nina Vatinová
podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování Mgr. Bc. Jiřímu Trundovi za jeho cenné rady a trpělivost při vedení mé bakalářské práce.

NÁZEV:

Manažerské funkce a jejich delegování na sloučené mateřské škole v Praze

AUTOR:

Nina Vatolinová

KATEDRA (ÚSTAV)

Centrum školského managementu

VEDOUCÍ PRÁCE:

Mgr. Bc. Jiří Trunda

ABSTRAKT:

Tato bakalářská práce se zabývá manažerskými funkcemi a jejich delegováním. Jde o delegování pravomocí, kompetencí a odpovědnosti směrem od ředitelky sloučené mateřské školy v Praze k zástupkyni, která vede odloučené pracoviště. Jedná se výlučně o školy, které vznikly sloučením několika původně samostatných mateřských škol.

Teoretická část práce vychází z poznatků z odborné literatury. Výzkumná část obsahuje analýzu výsledků dotazníkového šetření, které proběhlo na 10 sloučených mateřských školách v Praze a týkalo se delegování v práci ředitelky mateřské školy. Dotazníkového šetření se účastnily ředitelky sloučených mateřských škol a zástupkyně ředitelek, které vedou odloučené pracoviště.

Autorka práce se snaží odpovědět na dotaz, jaké manažerské funkce je možné delegovat na odloučeném pracovišti.

KLÍČOVÁ SLOVA:

sloučené mateřské školy, manažerské funkce, delegování, odpovědnost, pravomoci

TITLE:

Managerial functions and delegation of managerial functions in a consolidated kindergarten in Prague.

AUTHOR:

Nina Vatolinová

DEPARTMENT:

School Management Centre

SUPERVISOR:

Mgr. Bc. Jiří Trunda

ABSTRACT:

This bachelor thesis elaborates on managerial functions and their delegation. It focuses on delegation of privileges, competencies and responsibilities from director of joint kindergarten to deputy who manages detached site. This is exclusively schools that were established by consolidating of several independent kindergartens. Theoretical part of the thesis is based on specialized literature. Research part contains analysis of questionnaire which was conducted on 10 consolidated kindergartens in Prague and focused on delegation of director's competencies. Directors and their deputies managing the detached sites participated in the questionnaire. Author of this thesis answers the question, which of the managerial competencies are appropriate for delegation in the detached site.

KEYWORDS:

consolidated kindergarten, managerial functions, delegation, responsibility, competence

OBSAH:

Úvod	6
1. Teoretická část.....	6
1.1 Pojetí managementu.....	7
1.2 Profil manažera	8
1.3 Manažerské funkce	9
1.3.1. sekvenční:	9
1.3.2. paralelní	11
1.4 Delegování.....	13
1.4.1. Výhody delegování.....	13
1.4.2. Cíle delegování.....	14
1.4.3. Principy delegování	14
1.4.4. Indikátory nedostatečného delegování	14
1.4.5. Co nelze delegovat	16
1.4.6. Co delegovat lze	17
1.4.7. Volba vhodného pracovníka	17
2. Výzkumná část	18
2.1 Cíl výzkumu:	18
2.2 Stanovené předpoklady:	18
2.3 Charakteristika výzkumného vzorku:	18
2.4 Výzkumný nástroj.....	20
2.5 Analýza získaných dat:.....	21
2.5.1. Delegování v oblasti plánování:.....	22
2.5.2. Delegování v ekonomické oblasti:	25
2.5.3. Delegování v personální oblasti	30
2.5.4. Delegování v oblasti vedení lidí.....	33
2.5.5. Delegování v oblasti kontrolování	35
2.6 Využití zjištěných výsledků pro splnění cíle práce.....	41
3. Závěr s využitím pro praxi	43
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	45
MONOGRAFIE	45

Úvod

1. Teoretická část

Rozhodnutí o slučování škol je výhradně záležitostí jejich zřizovatelů. Takže při přechodu škol do právní subjektivity v roce 2002 – 2003, někteří zřizovatelé využili svého práva a začali slučovat několik původně samostatných mateřských škol do jednoho právního subjektu, slučování se ale týkalo i základních a mateřských škol.

V České Republice nově vznikaly školní subjekty s více pracovišti, které měly různé personální, technické a ekonomické podmínky. Nejde jen o spojení několika kolektivů, ale také o odpovědnost za jejich vzdělávací programy, za režim každé školy, za zahrady, budovy, za provoz.¹ Přitom úvazek může mít ředitelka snížený maximálně na 13 hodin přímé práce s dětmi týdně – bez ohledu na velikost zařízení a vzdálenost mezi nimi.² S řízením takových organizací ředitelé neměli zkušenosti. Aby vůbec mohli řídit školy, kde nebudou fyzicky přítomní každý den a zodpovídat za ně, museli ředitelé škol mimo jiné zvolit a pověřit lidi, kteří povedou tato odloučená pracoviště a budou za práci těchto pracovišť odpovídat přímo řediteli školy.

Tvrzení, že v Praze téměř nedocházelo ke slučování MŠ,³ není až tak pravdivé. V hlavním městě došlo a nadále dochází ke slučování škol. Zřizovatelé slučovali dvě samostatné mateřské školy většinou v rámci úspor. Právě tematikou sloučení několika původně samostatných mateřských škol v Praze a delegováním manažerských funkcí na těchto školách se bude zabývat tato bakalářská práce.

¹ *Nesnadný úděl slučování* Učitelské noviny č. 38/2002, [online], [2010-11-16]. Dostupné na: WWW:<http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=3987&PHPSESSID=8f819ad3035fe727e0c74ff3cb8bc6f7>

² *Nariadení vlády č. 273 ze dne 17. srpna 2009* o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků. Dostupné na: www.mvcr.cz/soubor/sb083-09-pdf.aspx

³ NĚMCOVÁ, M. *Delegování pravomocí a kompetencí na mateřských školách s odloučenými pracovišti*. Praha, 2010. Bakalářská práce (Bc.). Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Centrum školského managementu.

Toto téma je pro mě známé a aktuální. Sedm let jsem pracovala jako statutární zástupkyně ředitelky sloučené mateřské školy v Praze a vedla odloučené pracoviště. Nyní zase působím jako ředitelka mateřské školy v Praze, kterou sloučení s jinou mateřskou školou teprve čeká.

1.1 Pojetí managementu

Tato bakalářská práce se bude zabývat manažerskými funkcemi a jejich delegováním na sloučené mateřské škole v Praze. Problematika delegování je v teoretické i praktické rovině složitý proces, který vyžaduje nejen základní manažerské schopnosti, dovednosti ale také určité teoretické vědomosti. Proto se v teoretické části práce věnuji definování pojmů management a manažer, vysvětluji pojem manažerské funkce a delegování.

Slovem **management** můžeme označovat činnost řízení, ale také skupinu řídicích pracovníků. Jde na jedné straně o označení funkce, na straně druhé o označení skupiny lidí.⁴

Ještě v polovině devatenáctého století byl management neznámým pojmem. Od té doby však tato instituce prošla transformací. Moderní management a moderní organizace by nemohly vůbec fungovat bez znalostí moderní společnosti.

Management jako profese je důležitým faktorem, který ovlivňuje život a pracovní výsledky každé organizace. Špatně řízená organizace nebude mít dobré výsledky ani tehdy, když má technickou a personální vybavenost na vysoké úrovni.

V odborné literatuře se setkáme s definicemi, které se dají rozdělit do tří skupin:⁵

První skupina klade důraz na náplň manažerské profese:

Management – soubor zkušeností, metod, postupů, používaných vedoucími pracovníky ve prospěch organizace. Jiné definice pojmenovávají manažerské funkce: plánování, organizování, kontrolování, motivování, komunikování apod.

Druhá skupina klade důraz na splnění cíle organizace:

⁴ VEBER, J. A KOL., Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, s. 22

⁵ VEBER, J. A KOL., Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, s. 20 - 21

Management - umění dosáhnout toho, aby lidé udělali to, co potřebujeme.

Třetí skupina definic zdůrazňuje nejdůležitější faktory, které jsou nedílnou součástí dnešních manažerských činností:

- riziko
- realizace změn
- dosažení vytyčených hodnot

Podobné principy managementu fungují jak ve státním, podnikatelském, neziskovém sektoru, tak i ve školství.

1.2 Profil manažera

*Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.*⁶

Manažer – samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustanovení, zmocnění, aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.⁷

Manažer přispívá k úspěšnosti organizace tím, že dosahuje toho, aby ostatní lidé vynakládali své nejlepší schopnosti a úsilí. Proto jsou mu nad lidmi pracujícími v dané části organizace či ve funkčním útvaru, uděleny určité pravomoci. Manažer má odpovědnost, to znamená, že je odpovědný za to, co dělá a čeho dosahuje. Také má pravomoc, tj. právo a moc dosáhnout toho, aby lidé pracovali. Manažer zabezpečuje, aby jeho organizace fungovala a je odpovědný za dosahování požadovaných výsledků. Kromě toho manažer prosazuje vhodné chování tím, že slouží jako vzor a ovlivňuje aktivity členů svého týmu v tom, co dělají a jak to dělají. Prosazuje rozvoj pracovníků tím, že působí jako kouč.⁸

Kvality rozhodující o úspěchu manažera:

- *Potřeba úspěchu.* Manažer by si měl klást reálné a dosažitelné cíle s určitými náročnými aspekty. Dávat přednost situacím, které může ovlivnit před těmi, které z větší části

⁶ LOJDA, J., Manažerské dovednosti, s.10

⁷ VEBER, J. A KOL., Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, s. 20

⁸ ARMSTRONG, M., Management a leadership, s. 38, 68

závisí na náhodě.

- *Potřeba moci.* Manažer má potřebu ovládat lidi, proto musí mít silný vliv na ostatní. Aby jej mohl mít, nemůže se spoléhat jen na svou autoritu (formální), ale především na své špičkové znalosti, zkušenosti a dovednosti (neformální autoritu - prestiž).
- *Schopnost vcítit se - empatie.* Skutečný manažer musí mít cit a pochopení pro svého „protihráče“. Musí si vědět rady s často se vyskytujícími emocionálními reakcemi lidí v organizaci, aby s nimi mohl účinně spolupracovat.⁹

Pro plnění poslání managementu, je důležité zajištění vzájemného souladu s plněním manažerských funkcí. V procesu své řídicí činnosti manažer řeší úlohy, které jsou typické pro manažerské funkce.

1.3 Manažerské funkce

Definice a funkce managementu nejsou jednoznačně vymezeny, je mnoho názorů a přístupů k dané problematice.

Manažerské funkce jsou typické úlohy, které vedoucí pracovníci (manažeři) řeší v procesu své řídicí práce. Poslání managementu je nejlépe zajištěno vzájemným souladem těchto funkcí:

- sekvenční
- paralelní

1.3.1. sekvenční:

- *plánování*

Plánování – manažerská aktivita zaměřená na budoucí vývoj organizace, určující, čeho a jak má být dosaženo; určení, co se má stát, nikoliv reakce na to, co se stane.¹⁰

Plánování předchází všem ostatním manažerským činnostem a to proto, že součástí plánování je určení cílů organizace a cest, jakými těchto cílů lze dosáhnout.

- *organizování*

Organizování - uspořádání pracovníků v systému organizace, zařazení lidí na pozicích, vytvoření hierarchických vztahů v rámci organizace, vymezení působnosti, pravomocí a

⁹ ARMSTRONG, M., Jak být ještě lepším manažerem, s. 25

¹⁰ VEBER, J. A KOL., Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, s.100

odpovědnosti. Posláním organizování je zajistit dosažení cílů pomocí specializace a koordinace lidí.

Z historie je známo, že výsledky práce organizované skupiny lidí jsou lepší než výsledky skupiny, která není organizovaná. Organizování je jednou ze základních manažerských funkcí.

„Kdo chce vládnout,
nesmí hnát lid před sebou, ale kráčet před ním.“

(Ch. Montesquieu)

- *personalistika*

Každá organizace by si měla uvědomovat, že její fungování je závislé na lidech a mít proto promyšlenou **personální strategii**. Ta vychází z poslání a života organizace, zároveň ho zpětně ovlivňuje. K důležitým úkolům personálního řízení patří plánování profesní a kvalifikační struktury pracovníků v organizaci. Zdroje pro pokrytí potřeby pracovníků jsou vnitřní a vnější. Výchozím předpokladem pro získání nových pracovníků je kvalitní výběrové řízení, v rámci kterého je nutné uvažovat o těchto skutečnostech:

- plánování počtu zaměstnanců (ve veřejném školství počty zaměstnanců dány normativně), nábor a výběr zaměstnanců do organizace
- způsob přijímání lidí
- adaptační proces, kterým zaměstnanci procházejí
- systém hodnocení zaměstnanců
- způsob odměňování, nástroje motivace pracovníků
- rozvoj a vzdělávání zaměstnanců
- změny organizační struktury, zařazení lidí na pozicích, plánování pracovní kariéry
- způsob ukončování pracovního poměru
- nutná administrativa související s evidencí pracovníků.¹¹

- *vedení lidí*

Vedení lidí je velice důležitou manažerskou funkcí. Její smyslem je přesvědčování, podněcování aktivity a tvořivého ducha, vyvolání u výkonných pracovníků zaujetí pro činnost tak, aby byly splněny cíle, záměry a úkoly organizace. Proto sem také patří systém hodnocení

¹¹ ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O., Úspěšná nezisková organizace, s. 91

zaměstnanců, způsob odměňování, nástroje motivace pracovníků, rozvoj vzdělávání zaměstnanců. Výsledkem by měla být změna jak na straně řídicích pracovníků, tak i na straně řízených - změna postojů pracovníků k práci.

- **Kontrola**

Kontrola (inspection) – kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry, určení, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči specifikovaným požadavkům. Vhodný kontrolní systém je součástí řízení.

Kontrola - hodnotí kvalitu a kvantitu průběžných a konečných výsledků a vyvodí závěry.

Kontrola je ve své podstatě zjišťování odchylek od plánu.

Ředitel musí kontrolovat, protože nese celkovou odpovědnost. Kontroly nemají pouze racionální funkci, ale působí na pocity a tím na pracovní chování kontrolovaného. Správně uplatněná kontrola může zvýšit aktivitu a výkonnost pracovníků a podpořit rozvoj jejich znalostí a dovedností. Kontrola je tedy i nástrojem rozvoje pracovníka.¹²

Kontrolní procesy členíme na interní (vnitřní kontrolu) a externí (vnější kontrolu).

Vnitřní kontrola je iniciována vnitřními strukturami organizace a je prováděna řídicími pracovníky této organizace nebo osobami zmocněnými ke kontrole.

Externí kontrola je realizována subjekty stojícími mimo organizaci a je uskutečňována ve většině případů z těchto důvodů:

- **smluvní požadavky**

Organizace se zaváže, že umožní externímu subjektu prověřit skutečnosti její činnosti, nebo hospodaření.

- **zákonné požadavky**

Zákonná oprávnění, zpravidla státních orgánů, provádět kontrolní činnosti, například v souvislosti s placením příspěvků na sociální a zdravotní pojištění.

1.3.2. paralelní

- **analýza řešených problémů**

¹² LAUFER, H., 99 tipů pro úspěšné vedení lidí, s. 106 - 107

Analýza se zabývá zachycením, rozčleněním a objasněním složitého věcného obsahu. Je výchozí základnou před začátkem konkrétního řešení, šetření příčin problémů, stanovení cílů, rozhodnutí atd. Výchozí proces analýzy problému se označuje jako „*lokalizace*“.

V průběhu analýzy se ze získaných symptomů vyhledají příčiny, které budou v závěru odstraněny.¹³

SWOT analýza - stanovení silných a slabých stránek organizace, které se konfrontují s hodnocením příležitostí a hrozeb

- *rozhodování*

„Rozhodování bez alternativ je zoufalým tahem hazardního hráče.“

(P. F. Drucker)

Rozhodování patří mezi nejvýznamnější každodenní činnosti manažera, které musí provádět v rámci managementu. Rozhodování je možné chápat jako jádro řízení a často je jako synonymum řízení chápáno. Je to nedílná složka manažerské práce, která se nejvíce uplatňuje při plánování. Význam procesu rozhodování ovlivňuje zásadním způsobem efektivnost fungování a budoucí prosperitu organizace. Rozhodování je volba aspoň mezi dvěma možnostmi, dvěma rozhodovacími variantami. Nekvalitní rozhodování bývá často příčinou neúspěchu organizace.¹⁴

- *implementace - realizace*

Zajištění splnění řídicích záměrů je důležitou úlohou manažerů. Implementace závisí na lidech, jejich nasazení, zájmu, iniciativnosti, flexibilitě. Úlohou manažera směrem k pracovníkům je ovlivňování, podněcování, motivování, vedení a řízení lidí. Výsledkem působení na lidi, s cílem dosáhnout žádoucího chování a s ohledem na určené cíle, je motivace pracovníků.

¹³ LOJDA, J., Manažerské dovednosti, s. 78-79

¹⁴ VEBER, J. A KOL., Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, s. 80

1.4 Delegování

Delegování je jednou z nejdůležitějších manažerských funkcí. Delegování spočívá v předávání úkolů vykonávaných dosud manažerem podřízenému pracovníkovi spolu s odpovídajícími odpovědnostmi a pravomocemi včetně nutných zdrojů pro jejich plnění.¹⁵

Umožňuje řediteli školy předat vykonávání úkolu někomu jinému. Přitom ředitel udílí tomuto pracovníkovi odpovídající pravomoci a nastavuje pro něj pravidla pro sdílení odpovědnosti. Řediteli zůstává konečná odpovědnost za splnění úkolu. Také v praxi ředitel může přecenit nebo podcenit schopnosti podřízeného. Delegování je oboustranný proces, při kterém se časem na základě dlouhodobější spolupráce může hloubka a míra delegování zvyšovat.

Delegování není jen nástrojem řízení, ale je základní podstatou či přímo filosofií managementu v duchu teze „*Manažer dosahuje svých cílů prostřednictvím druhých lidí.*“¹⁶

1.4.1. Výhody delegování

Výhody delegování směrem k manažerovi:

- **časový prostor** pro plnění jiných, „ryze ředitelských“ úkolů souvisejících s cíli organizace na strategické plánování, tvorbu vizí, vedení lidí a další rozvojové činnosti.
- **vyhnutí se pocitu nenahraditelnosti**
- **rozvíjení vlastních manažerských dovedností**
- **komunikace** s podřízenými
- **osvobození** od některých činností

Výhody delegování směrem k zaměstnanci:

- **zvyšuje odpovědnost pracovníků** za jejich práci a **motivaci** těchto zaměstnanců
- delegování odpovědnosti je (má být) pro pracovníka **odměnou**.¹⁷
- možná další oblast **hodnocení podřízených**
- **komunikace** manažera s podřízenými
- trvalejší pracovní síla

¹⁵ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O., Management, s. 637

¹⁶ CIPRO, M., Delegování jako způsob manažerského myšlení, s. 12

¹⁷ LOJDA, J., Manažerské dovednosti, s. 63

1.4.2. Cíle delegování

- zvýšení efektivnosti práce školy
- pozitivní ovlivnění kultury organizace
- motivace pracovníků k vyšším výkonům
- růst kompetencí zaměstnanců
- vytvoření časového prostoru pro další manažerské činnosti

Delegování bude účinné tehdy, pokud ho manažer umí využívat a má pro něj potřebné znalosti a zkušenosti, musí poznat úkol a jednoduše ho popsat. Je důležité dodržovat postup delegování. Sám manažer by měl vnímat delegování pozitivně a být s ním ztotožněn. Velmi důležitá je u manažera schopnost empatie a znalost lidské povahy.¹⁸

1.4.3. Principy delegování

Základem pro úspěšné delegování jsou schopnosti delegujícího pracovníka a kvalitní lidské zdroje. Výběr podřízených pracovníků, na které ředitel školy deleguje úkoly, by měl odpovídat náročnosti těchto úkolů. Je nutné do procesu **delegování** zahrnout jeho přípravu a dopředu si promyslet jednotlivé kroky.

Důležitým principem delegování je **umění přesně popsat**, co po pracovníkovi požadujeme a jaký má být finální výstup. Toto platí, pokud delegujeme nějaký konkrétní úkol. Pokud ale delegujeme nějakou oblast (například plánování pedagogických činností úseku), pak je třeba spíše popsat procesy a jejich kvalitu, než konkrétní finální výstupy a to pro mnohost jejich podob.

Spolupráce je dalším důležitým principem delegování. Manažer by se měl s pracovníkem poradit a vyslechnout jeho názor na úkol, který mu byl uložen, jeho případné připomínky a otázky ohledně zdrojů, které bude mít k dispozici.

1.4.4. Indikátory nedostatečného delegování

Jak už bylo zmíněno, delegování pravomoci je jednou z manažerských technik řízení a přináší

¹⁸ LOJDA, J., Manažerské dovednosti, s. 63 - 64

řadu výhod v řídicí práci manažera. Manažer by měl znát důležité znaky a pravidla delegování a dodržovat je v průběhu celého procesu. Přesto mohou vzniknout situace, kdy manažer sice deleguje, ale jeho delegování je nedostatečné či špatné. Výsledek delegování je potom opačný. Dle Cipro, Robert Maddux publikoval souhrn znaků špatného delegování, které mohou mít ve firmě následující důsledky:¹⁹

Nesplnění konečných termínů – slabá koordinace lidí, kterým nebyly předány odpovědnosti a pravomoci. Pokud manažer nevyužívá týmové práce, není reálné termíny splnit.

Někteří zaměstnanci jsou více vytíženi než ostatní – rozložení odpovědnosti je silně asymetrické, navíc tím manažer vytváří atmosféru nespravedlivosti, narušuje to týmovou práci. Časem můžou ztrácet motivaci i ti výkonní, jelikož doplácí na neschopnost kolegů.

Nadřízený nemá na lidi čas – manažer se nezajímá o motivaci podřízených, žije v domnění, že všichni mají jasný popis práce a on má jen kontrolovat výsledky. Takový manažer proto není skutečným leaderem a i když si už najde čas, řeší většinou jen kritické situace a nemá prostor pro ocenění lidí, natož pro delegování.

Nejasnost pravomocí - některé pravomoci se překrývají a jinde vznikají „bílá místa“, podřízení neví, za co ještě nesou odpovědnost, proto se raději do ničeho samostatně nepustí a odpovědnost pro jistotu přenechají vedoucímu.

Podřízení nejsou připraveni na povýšení – manažer je postupně nezaučoval do úkolů vyšších pozic, oni nejeví zájem o povýšení.

Rozhodnutí o změnách plánů (cílů) se nedostávají k pracovníkům, kteří je potřebují znát – člověk, který pracuje na nějakém projektu nebo úkolu, by se měl dozvědět jako první o provedených změnách a to přímo od nadřízeného, ne aby se o změnách dozvídal z neoficiálních zdrojů.

Podřízení dostávají úkoly, pro které nejsou vycvičeni – *„Hodit do vody a nechat plavat!*

¹⁹ CIPRO, M., Delegování jako způsob manažerského myšlení, s. 48 - 49

Kdo se utopí, stejně za nic nestál. ²⁰

Nadřízení zasahují do projektu bez vědomí podřízených, kteří na úkolu pracují – jedná se o znevážení již jednou delegované pravomoci, kdy nadřízený zasahuje do rozhodnutí podřízeného, kterému předtím kompetence předal. Nadřízený tím ztrácí věrohodnost a respekt.

Informační toky jsou sporadické, nekompletní a často opožděné – podřízený sice dostává náležité kompetence, ale nadřízený mu neposkytuje adekvátní informace.

Nadřízení si berou často práci domů a odkládají z pracovních důvodů dovolenou – vypovídá to o špatném řízení času (time management) a chybějícím stanovení priorit manažera, které je logickým důsledkem nedostatečného delegování.

Důsledky nesprávného delegování se projevují ve snižování výkonnosti, nepružnosti a celkové stagnaci pracovníků.

1.4.5. Co nelze delegovat

- **Důvěrné úkoly s důvěrnými informacemi** – takovými důvěrnými informacemi mohou být osobní údaje zaměstnanců (rodné číslo, číslo občanského průkazu apod.), výše pohyblivých složek platů zaměstnanců (osobní ohodnocení, odměny)
- **Formulaci vizí a cílů** – tuto činnost vykonává top management každé organizace, školy nevyjímaje. Ředitel školy stanovuje dlouhodobé vize a strategie k jejich naplnění.
- **Kontrola a hodnocení pracovníků** – nelze delegovat, manažer zadal úkoly a delegoval odpovědnosti na podřízené, musí tedy sám kontrolovat jejich plnění. Hodnotí ten, kdo definoval cíle.²¹
- **Nové úkoly, na které nebyli zaměstnanci připraveni** - nejdříve musíme pracovníka s úkolem seznámit a proškolit ho, aby mohl za tuto činnost převzít odpovědnost.
- **„Politicky citlivé úkoly“** – vyjednávání s partnery školy, se zřizovatelem, v některých případech s rodiči – vždy tam, kde je potřeba jednat na nejvyšší úrovni.

²⁰ CIPRO, M., Delegování jako způsob manažerského myšlení, s. 49 - 50

²¹ CIPRO, M., Delegování jako způsob manažerského myšlení, s. 61 - 62

1.4.6. Co delegovat lze

- *Úkoly, které zvládne jednotlivec* – takové úkoly, kde není nutná spolupráce celého týmu, kde delegovaný úkol zvládne dotyčný pracovník, který má k tomuto potřebné předpoklady.
- *Úkoly, na které je jiný pracovník odborník* – toto je základní princip managementu. Delegovat určité úkoly na toho, kdo je dokáže plnit lépe, efektivněji, ekonomičtěji.
- *Úkoly, které můžou druhé rozvíjet a procvičit jejich schopnosti* – takové úkoly jsou zároveň motivací pro zaměstnance.
- *Jednoduché úkoly a rutinní práce*, které nepatří do priorit organizace a je možno je přesunout na podřízené.
- *Činnosti, díky kterým zaměstnanec uvidí výsledek své práce v širším kontextu* – tento motivační prvek dodá pracovníkům vědomí většího smyslu jejich práce.
- *Úkoly, které mohou zaměstnance rozvíjet a procvičovat jejich schopnosti* – úkoly, které manažer chce s časem na podřízené přenést, nebo pro něž má podřízený dobrý potenciál.²²

1.4.7. Volba vhodného pracovníka

Dříve než manažer začne přemýšlet o vhodném kandidátovi, na kterého chce přenést nějaké odpovědnosti, musí mít jasně stanoveny požadavky na pracovníka, na jeho **schopnosti, charakter, temperament, motivaci a sebepojetí**.²³ Při volbě vhodného podřízeného je třeba posoudit tato kritéria:

1. Schopnosti, znalosti, zkušenosti pracovníka vzhledem k určitému úkolu;
2. Spolehlivost a povahové vlastnosti pracovníka;
3. Zájem pracovníka přijmout odpovědnost, jeho motivace;
4. Sociální zdatnost pracovníka (budou ho akceptovat v nové roli kolegové?);
5. Časový prostor pro plnění nových úkolů.

²² CIPRO, M., Delegování jako způsob manažerského myšlení, s. 63 - 64

²³ CIPRO, M., Delegování jako způsob manažerského myšlení, s. 73

2. Výzkumná část

2.1 Cíl výzkumu:

- zjistit, jestli ředitelky sloučených mateřských škol v Praze delegují na své spolupracovníky některé z úkolů v rámci svých manažerských funkcí v různých oblastech vedení školy (plánování, ekonomické, pedagogické, organizační, kontrolní a vedení lidí)
- zjistit, jaká je míra delegování těchto úkolů
- poukázat na koho z pracovníků (jejich funkce) nejčastěji ředitelky sloučených mateřských škol v Praze delegují své manažerské funkce

2.2 Stanovené předpoklady:

Vzhledem k cílům dotazníkového šetření byly stanoveny tyto předpoklady:

- ředitelky sloučených mateřských škol v Praze delegují některé ze svých manažerských funkcí
- ředitelky sloučených mateřských škol v Praze nejčastěji delegují na podřízené pracovníky úkoly z oblasti vedení lidí, organizování, rozhodování
- plánování, sestavování vizí, personalistiku (příjem nových zaměstnanců, pracovní smlouvy, pracovní náplně) a kontrolování ředitelky sloučených mateřských škol v Praze nedelegují nebo delegují minimálně.

2.3 Charakteristika výzkumného vzorku:

Před zahájením samotného výzkumu bylo podniknuto několik kroků pro zjištění kontaktů na mateřské školy v Praze, které vznikly sloučením dvou nebo více původně samostatných mateřských škol. Informace o těchto školách byly čerpány z Rejstříku škol a školských

zařízení.²⁴ Několik takovýchto kontaktů bylo získáno díky internetovým vyhledávačům. Také byly telefonicky osloveny některé městské části s prosbou o poskytnutí telefonických nebo e-mailových kontaktů na tyto školy.

Výzkumu se zúčastnilo deset náhodným způsobem vybraných sloučených mateřských škol v hlavním městě. Samotný sběr výzkumných dat proběhl v lednu a únoru 2011. Ředitelky MŠ a pro větší validitu také pracovnice, které vedou odloučené pracoviště, byly s dotazníkem osloveny telefonicky. Tento způsob dotazování nabízel rychlou zpětnou vazbu. Bylo jim vysvětleno téma této bakalářské práce a její cíl. Spolupráci neodmítla ani jedna z nich, jen jedna zástupkyně pro odloučené pracoviště byla v době sběru dat nemocná a výzkumu se neúčastnila. Naopak jsme se při úvodních rozhovorech shodly na tom, že delegování je velice důležitou součástí práce ředitelky sloučené mateřské školy a je nezbytně nutné pro fungování mateřské školy jako celku. Hlavním důvodem je počet několika, často vzdálených od sebe pracovišť, na kterých ředitelka prostě fyzicky nemůže být vždy přítomna, ale plně za jejich práci odpovídá. Je nesmírně důležité vytipovat si schopného, loajálního pracovníka a delegovat na něj část svých manažerských funkcí.

Výzkumný vzorek:

Počet oslovených respondentů		Počet odpovídajících respondentů	
Ředitelky sloučených MŠ	Vedoucí odloučených pracovišť	Ředitelky sloučených MŠ	Vedoucí odloučených pracovišť
10 ženy 100%	12 ženy 100%	10 ženy 100%	11 ženy 100%

Stoprocentní zastoupení žen vypovídá o přetrvávající feminizaci českého předškolního školství.

²⁴ *Rejstřík škol a školských zařízení*. Dostupný na: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/rejstrik-skol-a-skolskych-zarizeni-5>

2.4 Výzkumný nástroj

Nástrojem tohoto výzkumu byl telefonický dotazník pro ředitelky a vedoucí odloučených pracovišť. Otázky tohoto dotazníku byly z části čerpány ze závěrečné bakalářské práce, zabývající se delegováním na sloučených mateřských školách v celé České Republice, kromě Prahy.²⁵ Dotazy se týkaly pracovních úkolů z oblasti těchto manažerských funkcí ředitelky sloučené mateřské školy: plánování, organizování, personalistika, vedení lidí, kontrola, také rozhodování, řešení problémů a implementace záměrů. Chtěla bych mimo jiné provést komparaci celorepublikových a pražských výsledků.

Úplné znění dotazníku je přílohou této práce.

Tabulka velikosti mateřských škol, které se zúčastnily výzkumu:

Počet pracovišť v rámci sloučené MŠ v Praze	<u>2</u> (sídlo + 1 odloučené pracoviště)	<u>3</u> (sídlo + 2 odloučená pracoviště)	<u>4</u> (sídlo + 3 odloučená pracoviště)
Počet všech sloučených mateřských škol v Praze dle Rejstříku škol	48	11	2
Procentní podíl všech sloučených mateřských škol v Praze dle Rejstříku škol	79 %	18 %	3 %
Počet MŠ, který se zúčastnil výzkumu	8	2	0

Tabulka byla zpracována na základě Rejstříku škol. Podklady pro tuto tabulku jsou přílohou této práce.

Z této tabulky je vidět, že 8 sloučených mateřských škol z Prahy, které se účastnily výzkumu mají dvě pracoviště (sídlo a odloučené pracoviště) a jen 2 tyto MŠ mají tři pracoviště (sídlo a

²⁵ NĚMCOVÁ, M. *Delegování pravomocí a kompetencí na mateřských školách s odloučenými pracovišti*. Praha, 2010. Bakalářská práce (Bc.). Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Centrum školského managementu

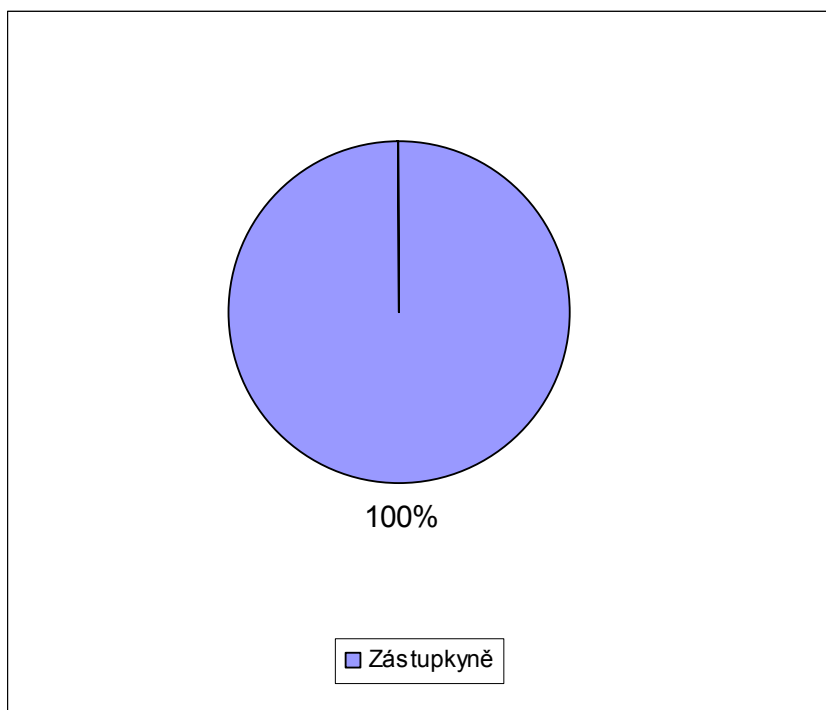
dvě odloučená pracoviště). Žádná ze zúčastněných MŠ nemá čtyři a více pracovišť (sídlo a tři odloučená pracoviště).

Celkově bylo zjištěno²⁶, že 79 % sloučených mateřských škol v hlavním městě mají sídlo a 1 odloučené pracoviště, 18 % mají sídlo a 2 odloučená pracoviště, 3 % (2 MŠ) mají sídlo a 3 detašovaná pracoviště. V hlavním městě na rozdíl od jiných krajů nedocházelo ke sloučení do jednoho právního subjektu více než čtyř původně samostatných mateřských škol.

2.5 Analýza získaných dat:

Výzkumná otázka

Na koho z pracovníků je delegována odpovědnost za práci odloučeného pracoviště v době nepřítomnosti ředitelky MŠ na tomto pracovišti?



²⁶ *Rejstřík škol a školských zařízení*. Dostupný na: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/rejstrik-skol-a-skolskych-zarizeni-5>

Odpovědi:

Zástupkyně - 100 % - 21 respondentů (10 ředitelek MŠ, 11 zástupkyň ředitelek).

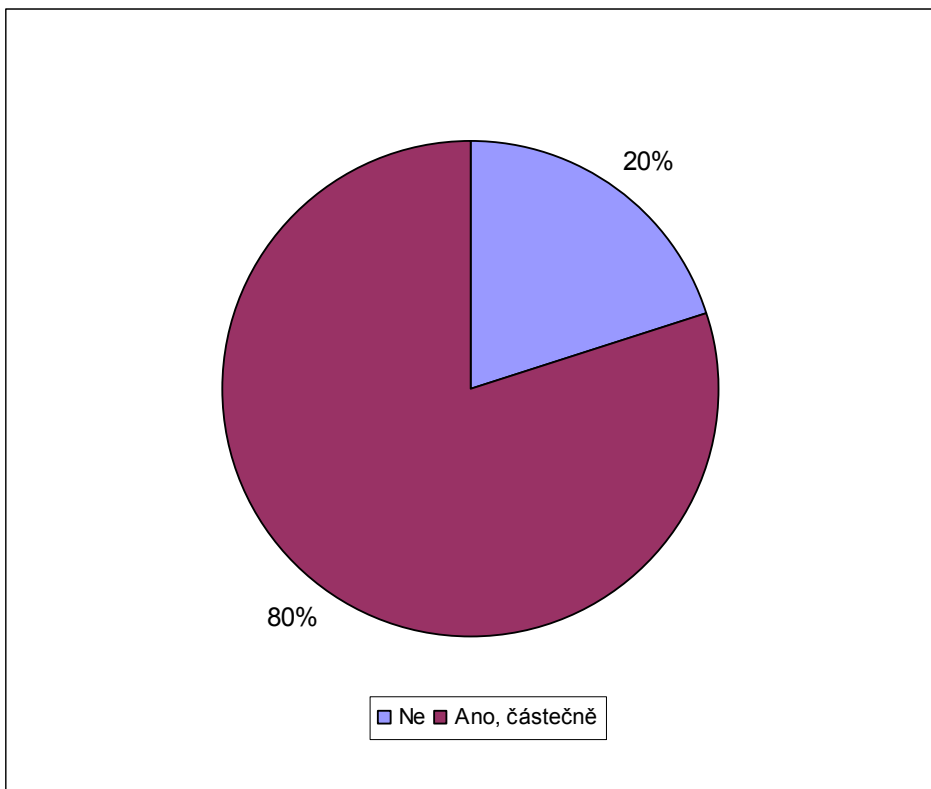
Všechny odpověděly, že odloučená pracoviště vedou v době nepřítomnosti ředitelky statutární zástupkyně, které ji po tuto dobu zastupují v plném rozsahu. Ředitelky, jejichž škola má dvě odloučená pracoviště, během telefonického rozhovoru také upřesnily, že delegují vedení těchto odloučených pracovišť na dvě zástupkyně, jedna z kterých je statutární zástupkyně.

Na příkladu tohoto grafu vidíme, že ředitelky sloučených mateřských škol v Praze volí jako vedoucího zaměstnance na odloučeném pracovišti svou zástupkyni.

2.5.1. Delegování v oblasti plánování:

Výzkumná otázka

Deleguje ředitelka na svou zástupkyni úkoly z oblasti plánování dlouhodobého rozvoje odloučeného pracoviště, sestavování vizí?



Odpovědi:

Ne – 20 % - 4 respondenti (4 ředitelky)

Ano, částečně – 80 % - 17 respondentů (6 ředitelek, 11 zástupkyň)

80 % respondentů uvedlo, že úkoly v oblasti dlouhodobého plánování a sestavování vizí odloučeného pracoviště jsou částečně delegovány na zástupkyni, která zná podmínky a možnosti svého pracoviště a je tam každodenně přítomná, na rozdíl od ředitelky. Toto pomáhá ředitelce lépe plánovat dlouhodobý rozvoj mateřské školy jako celku.

Všechny zástupkyně jednohlasně potvrdily svou částečnou účast na plánování dlouhodobého rozvoje a sestavování vizí mateřské školy.

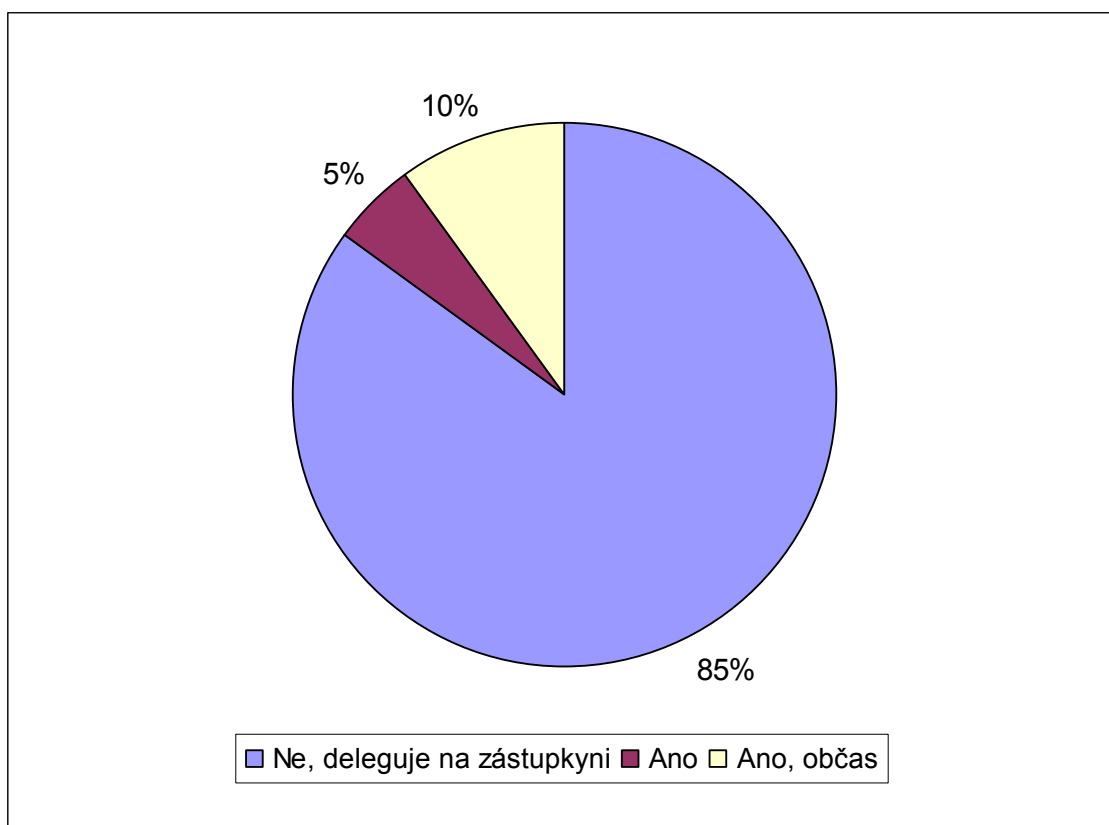
20 % respondentů uvedlo, že dlouhodobě plánovat a sestavovat vize je třeba pro organizaci jako celek, že je nutno brát v potaz situaci na všech pracovištích. A to může udělat nejlépe ředitelka mateřské školy. Zástupkyně má přehled jen o situaci na detašovaném pracovišti.

Nezapojení zástupkyně do sestavování vizí, do plánování dlouhodobého rozvoje mateřské školy nese s sebou určitá **rizika**:

- jednostranný pohled na budoucnost MŠ
- ztráta motivace zástupkyně
- absence spoluodpovědnosti zástupkyně

Výzkumná otázka

Plánuje a organizuje ředitelka MŠ školní a mimoškolní akce pro děti a rodiče na odloučeném pracovišti?



Odpovědi:

Ne, deleguje na zástupkyni – 85 % - 18 respondentů (7 ředitelk, 11 zástupkyň)

Ano – 5 % - 1 respondent (ředitelka)

Ano, občas – 10 % - 2 respondenti (2 ředitelky)

85 % respondentů uvádí, že ředitelky sloučených mateřských škol v Praze delegují plánování a organizaci kulturních akcí, divadel, výletů, vystoupení apod. na své zástupkyně. Všechny zástupkyně toto potvrdily.

Podle mého názoru, plánování různých školních a mimoškolních akcí je záležitostí každého jednotlivého pracoviště. Zástupkyně při této činnosti vychází z konkrétních podmínek tohoto

pracoviště (například – velikost a vybavenost zahrady, vzdálenost odloučeného pracoviště od různých míst vhodných k návštěvě, výletům dětí apod.)

Jen jedna ředitelka uvedla, že ona sama plánuje školní a mimoškolní akce pro odloučené pracoviště. Dvě ředitelky plánují tyto akce jen občas. Toto se může dít v případech, kdy se plánují společné akce pro celou mateřskou školu.

Výhody:

- příležitosti pro pracovníky různých pracovišť k poznávání se
- využití potenciálu celé sloučené mateřské školy pro provedení těchto akcí
- v případě divadelních představení je tu možnost, mít množstevní slevu
- jednotnost všech pracovišť v provedení akcí
- možnost soutěžení mezi jednotlivými pracovišti v různých oblastech

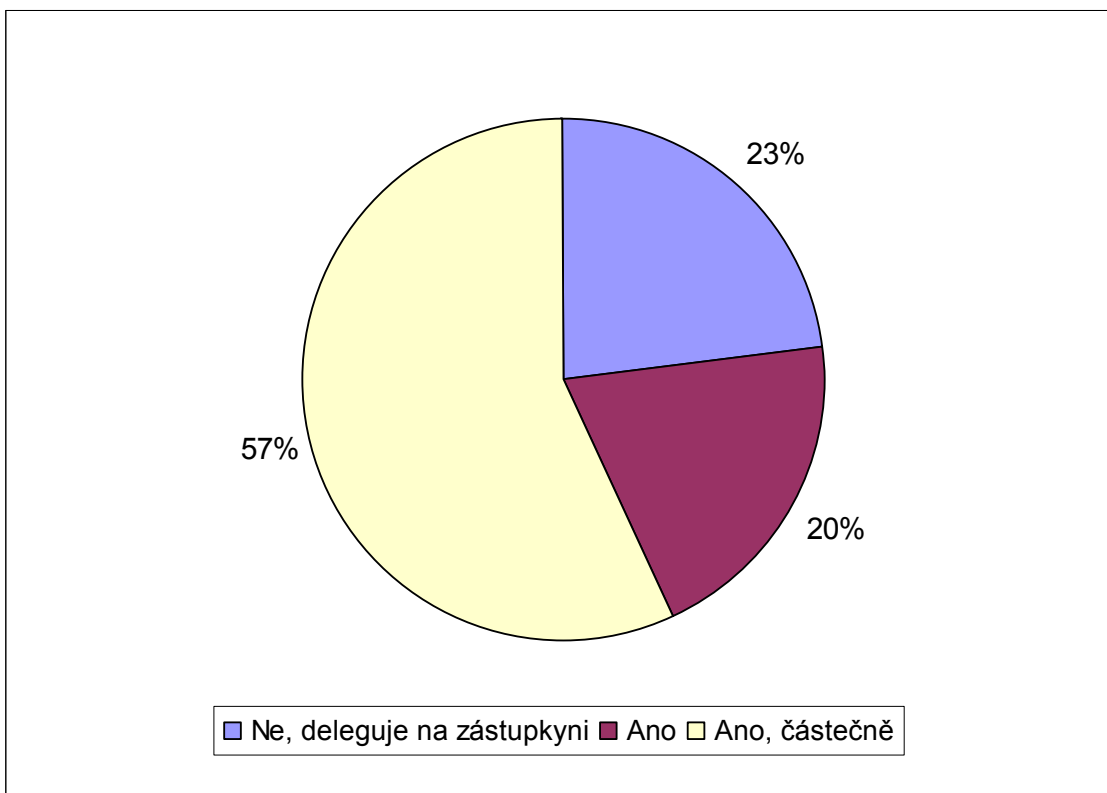
Nevýhody:

- neúčast pracovníků detašovaných pracovišť na plánování školních a mimoškolních akcí pro jejich školu
- absence prostoru pro kreativitu a nápaditost pracovníků při plánování nových akcí
- jednotnost všech pracovišť v provedení akcí
- nevyužití individuálních možností jednotlivých pracovišť při plánování akcí (možnosti rodičů, velikost zahrad, pozitivní/negativní zkušenosti z minulých let apod.)

2.5.2. Delegování v ekonomické oblasti:

Výzkumná otázka

Má zástupkyně šanci významnější měrou ovlivnit výši rozpočtu pro své pracoviště?



Odpovědi:

Ne – 23 % - 5 respondentů (1 ředitelka, 4 zástupkyně)

Ano – 20 % - 4 respondenti (4 ředitelky)

Ano, částečně – 57 % - 12 respondentů (5 ředitelek, 7 zástupkyň)

20 % z celkového počtu respondentů uvedlo, že zástupkyně stojící v čele odloučeného pracoviště může ovlivňovat výši provozního rozpočtu tohoto pracoviště, zřejmě pro lepší znalost potřeb a požadavků tohoto pracoviště.

57 % respondentů uvádí možnost zástupkyně se podílet na rozpočtu svého pracoviště částečně tím, že ředitelce předkládají požadavky a návrhy. Ředitelka zřejmě přihlíží k potřebám a požadavkům všech pracovišť a také k výši rozpočtu. Konečné rozhodnutí a odpovědnost za čerpání rozpočtu je však na ní.

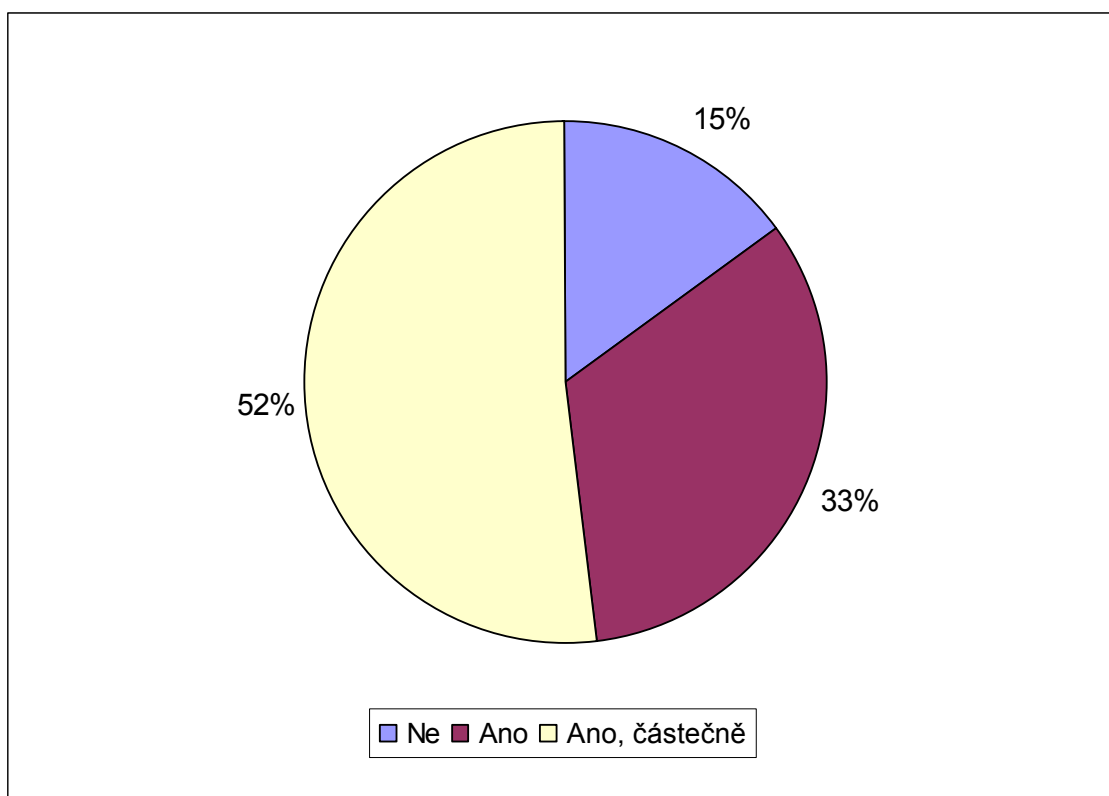
23 % odpovídajících uvedlo, že zástupkyně neovlivní výši finančních prostředků pro detašované pracoviště. Na těchto školách ředitelka rozhoduje o výši provozního rozpočtu pro všechna pracoviště sama.

Rizika

U pracovníků odloučeného pracoviště může v případech, kdy zástupkyně nemůže ovlivnit výši rozpočtu pro své pracoviště a ředitelka rozhoduje tak zvané „shora“, vzniknout pocit **nespravedlnosti, nepochopení**. Tady je velmi důležitá komunikace. Ředitelka by měla prostřednictvím zástupkyně, ale i osobně vysvětlovat zaměstnancům jednotlivých pracovišť svojí představu a své plány v oblasti materiálního zabezpečení, obnovy vybavení apod. Nezapojením zástupkyně do rozhodování o výši rozpočtu pro její pracoviště **ztrácí zástupkyně motivaci** pro svou práci v oblasti zlepšování materiálních podmínek a vybavenosti tohoto odloučeného pracoviště.

Výzkumná otázka

Přiděluje ředitelka MŠ detašovaným pracovištím (po stanovení závazných ukazatelů zřizovatelem) pevný provozní rozpočet na kalendářní rok?



Odpovědi:

Ne – 15 % - 3 respondenti (2 ředitelky, 1 zástupkyně)

Ano – 33 % - 7 respondentů (3 ředitelky, 4 zástupkyně)

Ano, částečně – 52 % - 11 respondentů (5 ředitelek, 6 zástupkyň)

15 % respondentů odpovědělo, že detašovaným pracovištím není ředitelkou školy přidělován provozní rozpočet na kalendářní rok. V těchto případech ředitelka rozhoduje co se bude pořizovat teď a co může počkat. Ona je ten, kdo určuje priority.

Třetina dotázaných (33 %) odpověděla kladně, že odloučené pracoviště dostává od ředitelky přidělen rozpočet na provoz na kalendářní rok. Na těchto pracovištích pravomoc zástupkyně v oblasti hospodaření s finančními prostředky na provoz, ale i její odpovědnost ředitelce je vysoká. S takovým delegováním souvisí tyto kompetence zástupkyň:

- plánování potřeb, stanovení priorit co je třeba pořídit hned a co může počkat
- hospodárné vynakládání finančních prostředků
- objednávání, jednání s dodavateli, kontrola správnosti účetních dokladů
- evidence nově pořízeného majetku

Delegování posiluje autoritu zástupkyně v očích ostatních zaměstnanců.

Možnost zástupkyně rozhodovat o hospodaření svého pracoviště přinese zaměstnancům pocit spolupodílení se na rozvoji vlastního pracoviště, pocit uznání, uspokojí jejich potřebu seberealizace²⁷ - vyšší patra Maslowovy pyramidy.

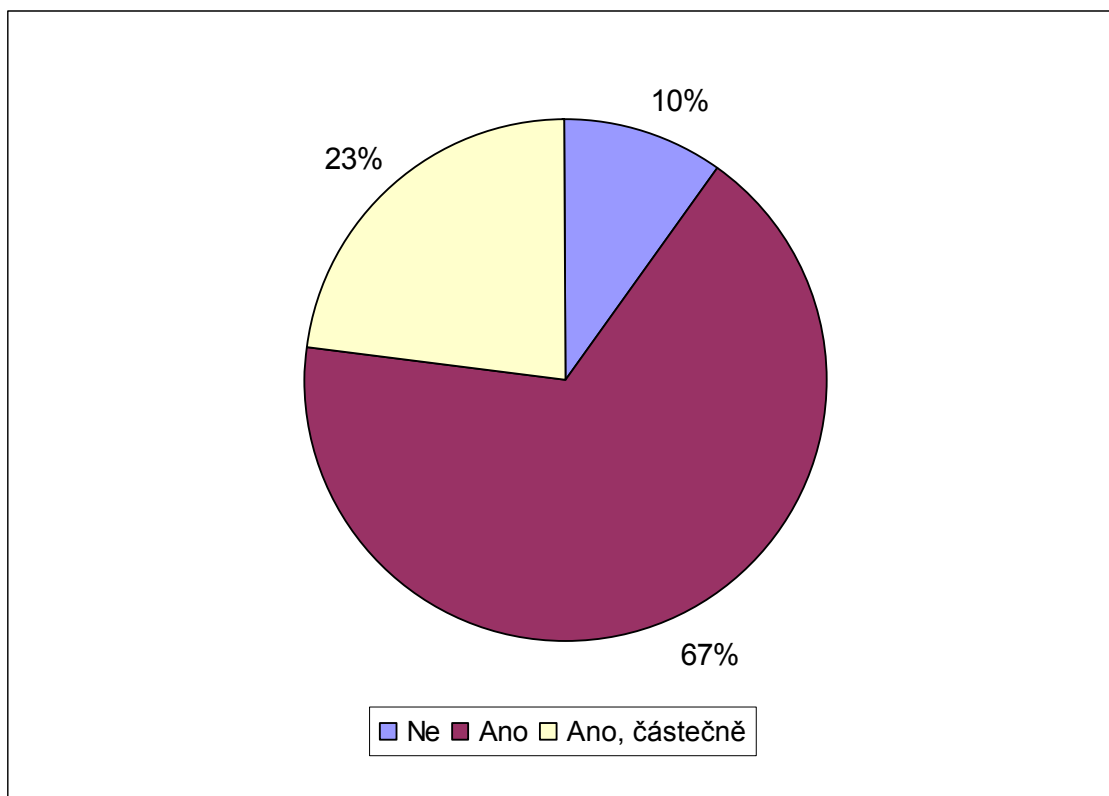
52 % dotazovaných uvedlo, že odloučeným pracovištím je přidělován provozní rozpočet jen zčásti a to na potřeby v položce materiál. Jak vyplynulo z otevřených otázek během telefonických hovorů, o větších investicích na těchto školách rozhoduje ředitelka. V těchto případech je důležitá vzájemná komunikace a spolupráce mezi zástupkyní a ředitelkou. Záleží také na zástupkyni, jak dokáže prosazovat zájmy svého pracoviště a jak přesvědčí ředitelku o oprávněnosti svých požadavků.

Výzkumná otázka

²⁷ *Wikipedie : otevřená encyklopedie*: Maslowova pyramida lidských potřeb [online], [cit. 2012-04-03].

Dostupné http://cs.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow

Rozhodují zástupkyně o výši nenárokových složek platů u svých podřízených na odloučeném pracovišti?



Odpovědi:

Ne – 10 % - 2 respondenti (1 ředitelka, 1 zástupkyně)

Ano – 67 % - 14 respondentů (6 ředitelek, 8 zástupkyň)

Ano, částečně – 23 % - 5 respondentů (3 ředitelky, 2 zástupkyně)

Podle odpovědí respondentů je vidět, že v 67 % MŠ, které se účastnily výzkumu, ředitelky delegují pravomoc určovat výši nenárokových složek platů pro zaměstnance odloučených pracovišť. Je to velká motivace pro pracovníky, že o jejich finančním ohodnocení rozhoduje ten, kdo může každodenně posuzovat kvalitu jejich práce. Delegování této pravomoci na zástupkyni hodně posiluje její autoritu na odloučeném pracovišti.

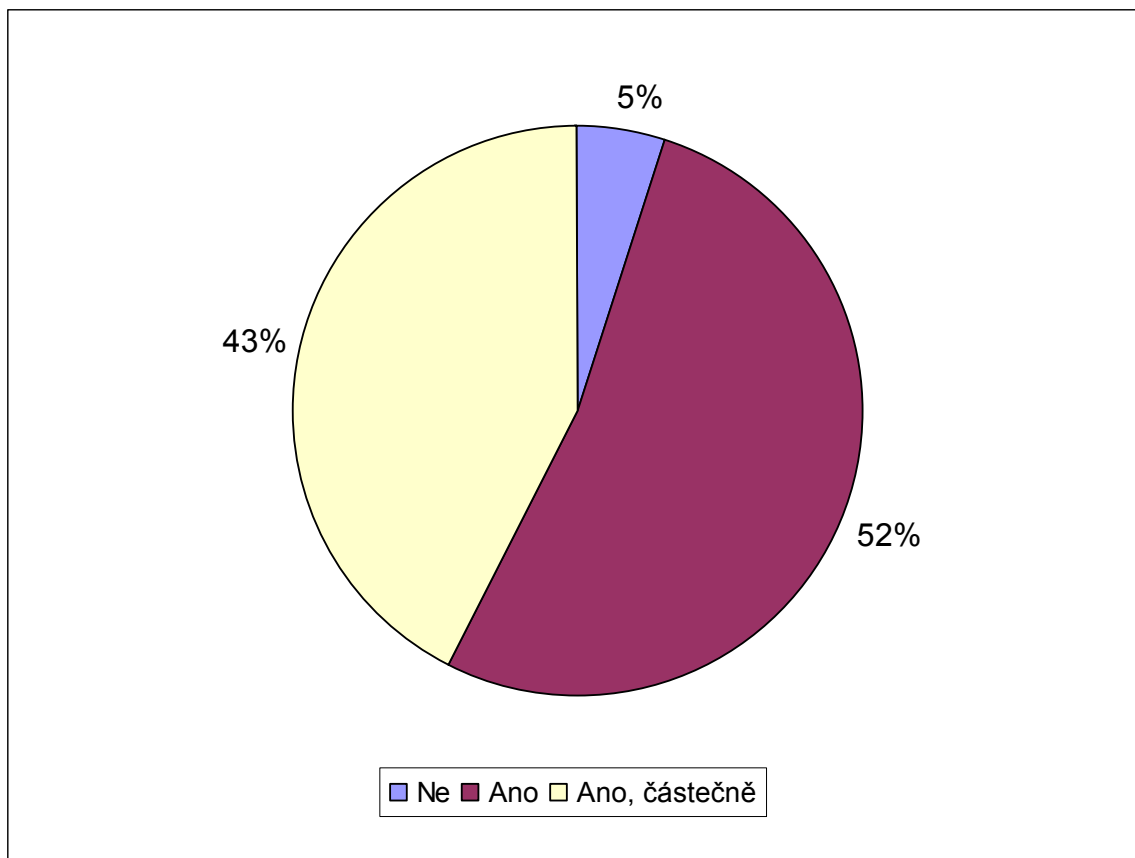
23 % dotazovaných uvedlo, že u nich zástupkyně částečně rozhoduje o výši nenárokových složek platů zaměstnanců odloučeného pracoviště. Z odpovědí vyplynulo, že zástupkyně předkládá ředitelce podklady a jakýsi návrh, který ředitelka posoudí, ale o výši nenárokových složek platů zaměstnanců rozhodne sama.

Dva respondenti (jedna ředitelka a jedna zástupkyně) odpověděli, že u nich o výši nenárokových složek zaměstnanců rozhoduje ředitelka. Je těžké spravedlivě finančně ohodnotit zaměstnance za jejich práci „navíc“, za kreativitu, nápaditost, když ředitelka není přítomná na pracovišti každý den. Pro objektivní posouzení v těchto případech, by měla ředitelka využívat poradního hlasu své zástupkyně.

2.5.3. Delegování v personální oblasti

Výzkumná otázka

Podílí se zástupkyně na výběru nového zaměstnance pro její pracoviště?



Odpovědi:

Ne – 5 % - 1 respondent (zástupkyně)

Ano – 52 % - 11 respondentů (5 ředitelek, 6 zástupkyň)

Ano, částečně – 43 % - 9 respondentů (5 ředitelek, 4 zástupkyně)

10 ředitelek MŠ a 10 zástupkyň potvrdilo právo zástupkyně, se podílet na výběru nových pracovníků pro detašované pracoviště.

Z toho 5 ředitelk a 4 zástupkyně uvedlo, že se na jejich mateřské škole zástupkyně podílí na výběru nového zaměstnance částečně tím, že se účastní přijímacích pohovorů. Je zřejmé, že výběr nových zaměstnanců je tak důležitým úkolem pro ředitelky, že ho neberou na lehkou váhu a využívají poradního hlasu své zástupkyně. Delegování v oblasti výběru nových zaměstnanců je na vysoké úrovni. Zástupkyně mají poradní hlas.

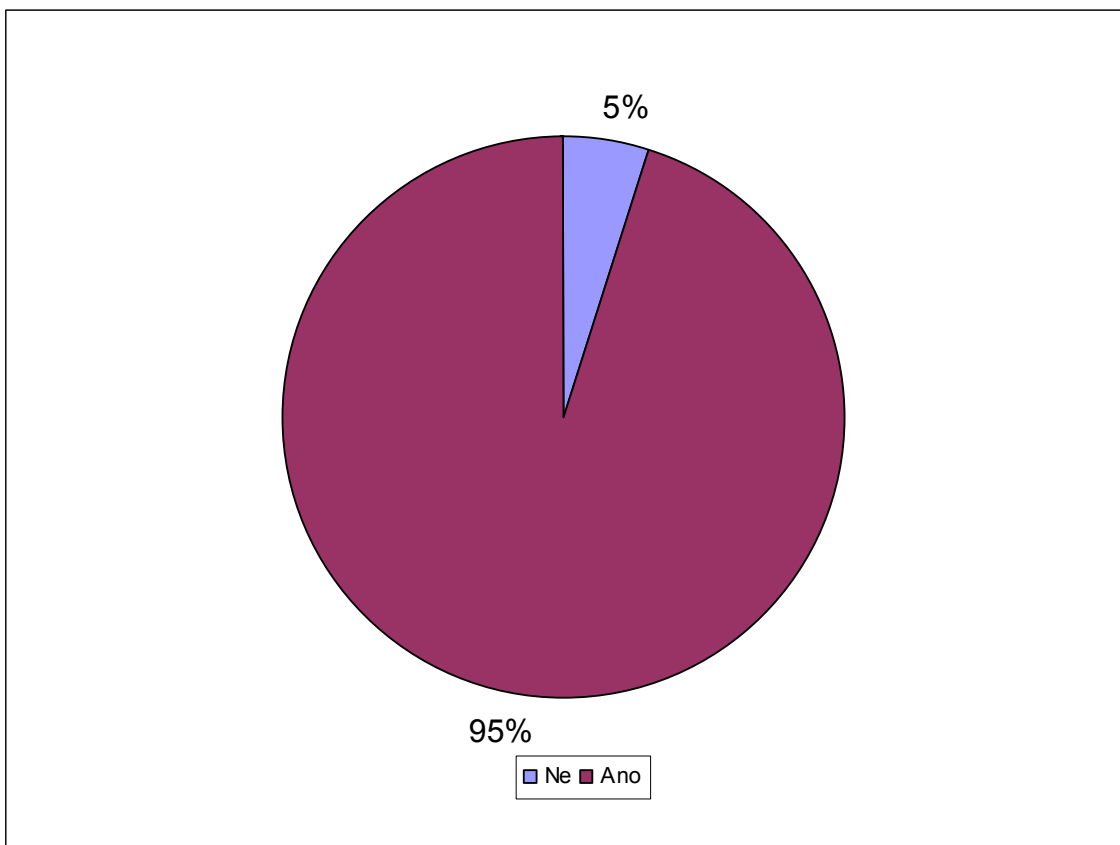
Jedna zástupkyně na položenou otázku uvedla, že se nepodílí na výběru nového zaměstnance pro její pracoviště. Protože u přijímacího pohovoru se posuzují nejen kvalifikační předpoklady nového pracovníka (u pedagogů²⁸), ale také jeho lidské vlastností a kvality, což není jednoduchý úkol. A názor zástupkyně, která bude bezprostředně spolupracovat s dotyčným, je velmi důležitý a ulehčí ředitelce celé přijímací řízení.

Výzkumná otázka

Uzavírá ředitelka sloučené mateřské školy pracovní smlouvy s novými zaměstnanci na odloučeném pracovišti a navrhuje jim pracovní náplně?

²⁸ Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících

Dostupné na: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/zakon-o-pedagogickych-pracovnicich-a-o-zmene-nekterych-zakonu-1>



Odpovědi:

Ne – 5 % - 1 respondent (zástupkyně)

Ano – 95 % - 20 respondentů (10 ředitelek, 10 zástupkyň)

Skoro všichni dotazovaní (95 %) odpověděli kladně. 10 ředitelek a 10 zástupkyň odpovědělo, že ředitelky sloučených mateřských škol v Praze samy uzavírají pracovní smlouvy s novými zaměstnanci odloučeného pracoviště a navrhují jim pracovní náplně. Ředitelka je statutárním orgánem organizace a jako takovému jí náleží právo a povinnost vybírat, přijímat nové zaměstnance a určovat jim pracovní náplně.²⁹ Plná odpovědnost za tyto pracovní-právní akty leží na ředitelce. Zástupkyně může mít poradní hlas.

Jen jedna zástupkyně uvedla, že uzavírání pracovních smluv s novými zaměstnanci je delegováno na ní. Jako vysvětlení uvedla, že jako zástupce statutárního orgánu uzavírá pracovní smlouvy s novými zaměstnanci jen v době nepřítomnosti ředitelky MŠ.

²⁹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce §7 (1- 2), §30 (1)

Dostupné na: <http://www.zakonik-prace-online.cz/kompletni-zneni/>

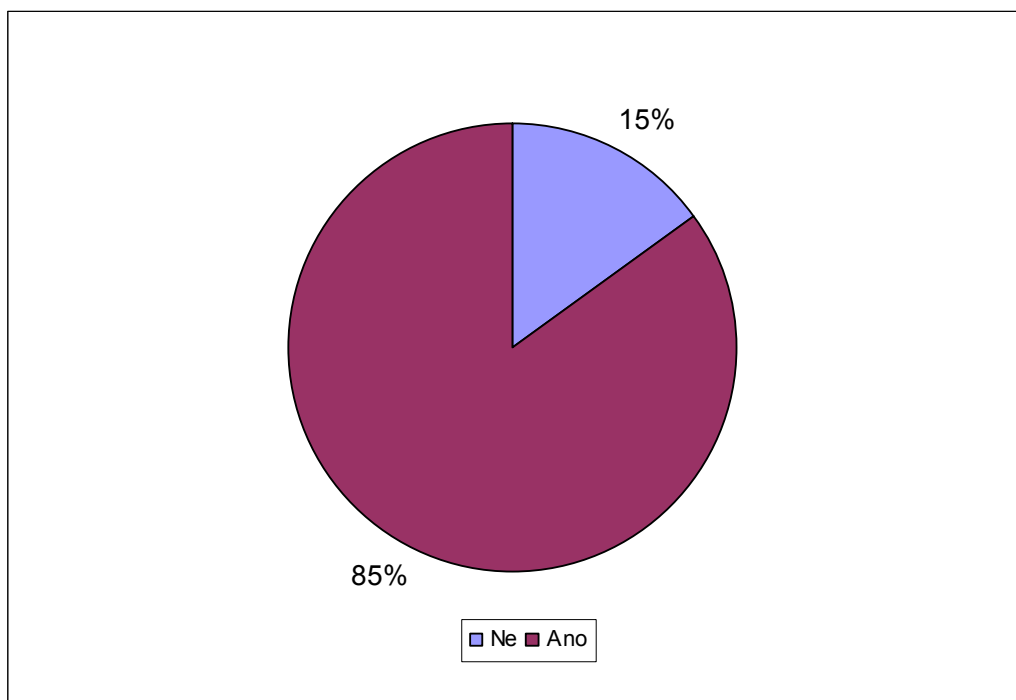
Rizika

Jelikož zástupkyně není kompetentní osobou pro uzavírání pracovních smluv, může dojít k porušení právních předpisu v oblasti personalistiky.

2.5.4. Delegování v oblasti vedení lidí

Výzkumná otázka

Deleguje ředitelka sloučené mateřské školy v Praze rozvrhování a evidenci služeb, zajištění suplování v případě nemoci učitelek na odloučeném pracovišti?



Odpovědi:

Ne – 15 % - 3 respondenti (2 ředitelky, 1 zástupkyně)

Ano – 85 % - 18 respondentů (8 ředitelek, 10 zástupkyň)

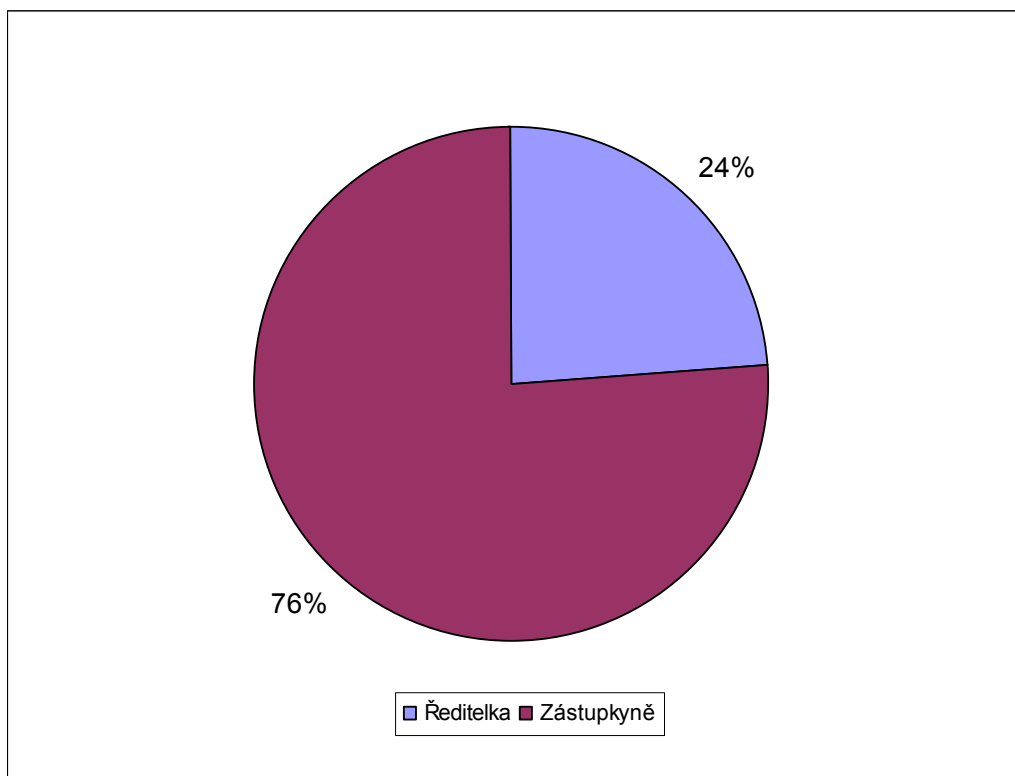
85 % respondentů odpovědělo, že ředitelka deleguje rozvrhování a evidenci služeb učitelek na odloučeném pracovišti na svou zástupkyni. Je to pochopitelné. Zástupkyně výborně zná své pracoviště, jeho podmínky, pracovníky a členy pedagogického sboru. Může okamžitě

reagovat na momentální stav věcí při různých změnách (například nemoc učitelky, dovolená, školení), zajistit suplování a tím zabezpečit bezproblémový provoz odloučeného pracoviště. Jen malá část (15 %) respondentů uvádí, že ředitelky nedelegují rozvrhování a evidenci služeb pedagogů na zástupkyni. Vykonnávají tuto činnost samy. V tomto případě hrozí rizika:

- náhlé onemocnění učitelky na odloučeném pracovišti bude vyžadovat okamžitou změnu rozvrhu. Ředitelka nebude přítomná a hrozí **nezabezpečení služeb pedagogů u dětí** na třídách.
- **absence možnosti** v rámci detašovaného pracoviště rychle **reagovat na jakékoliv změny** v zabezpečení služeb učitelek na třídách (nemoc dítěte učitelky, nízký počet dětí ve třídách, školení pedagoga apod.)
- nelze v době nepřítomnosti na odloučeném pracovišti vést evidenci služeb a docházky pedagogů na tomto pracovišti.

Výzkumná otázka

Kdo plánuje, připravuje a vede pedagogické a provozní porady na odloučeném pracovišti?



Odpovědi:

Ředitelka MŠ – 24 % - 5 respondentů (2 ředitelky, 3 zástupkyně)

Zástupkyně ředitelky – 76 % - 16 respondentů (8 ředitelek, 8 zástupkyň)

Graf ukazuje, že tento úkol, který je součástí manažerské funkce **vedení lidí**, drtivá většina ředitelek (76 %) deleguje na zástupkyni. Ta plánuje, připravuje obsah a vede jak pedagogické, tak i provozní porady na svém odloučeném pracovišti. V těchto případech by autorita dotyčné zástupkyně mezi pracovníky měla být vysoká a zároveň plněním této funkce se její autorita zvyšuje.

Dvě ředitelky a tři zástupkyně uvedly, že ředitelka plánuje, připravuje a vede pedagogické a provozní porady na odloučeném pracovišti.

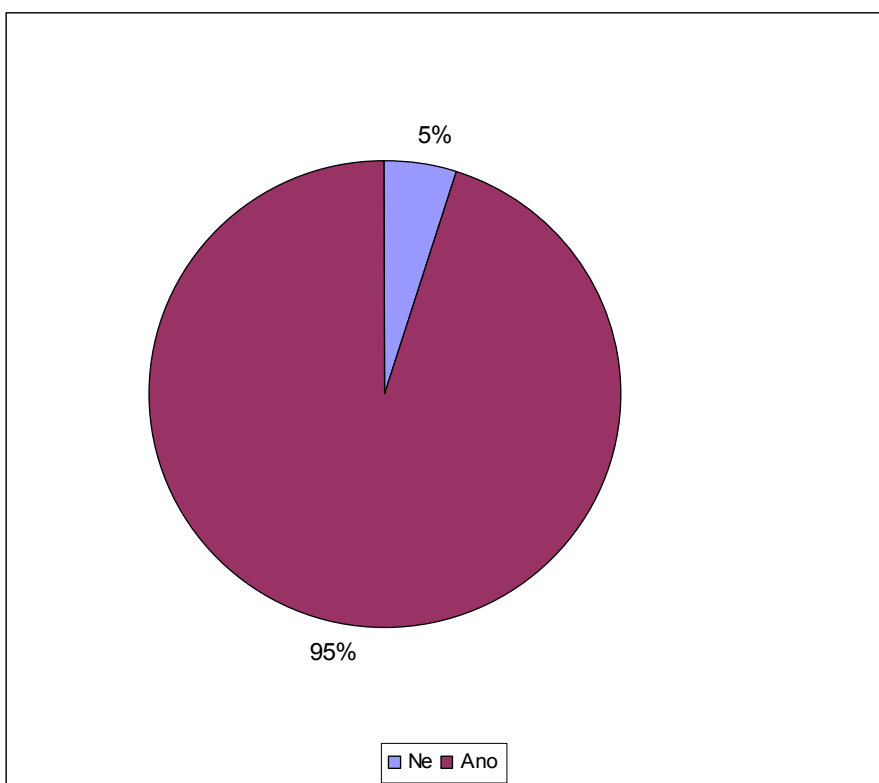
Rizika

Při špatném výběru pracovnice na post zástupkyně hrozí, že zástupkyně nebude mít u zaměstnanců patřičnou autoritu a nebudou respektovat ji ani její rozhodnutí.

2.5.5. Delegování v oblasti kontrolování

Výzkumná otázka

Jsou návštěvy ředitelky školy na odloučeném pracovišti pravidelné?



Odpovědi:

Ne - 5 % - 1 respondent (ředitelka)

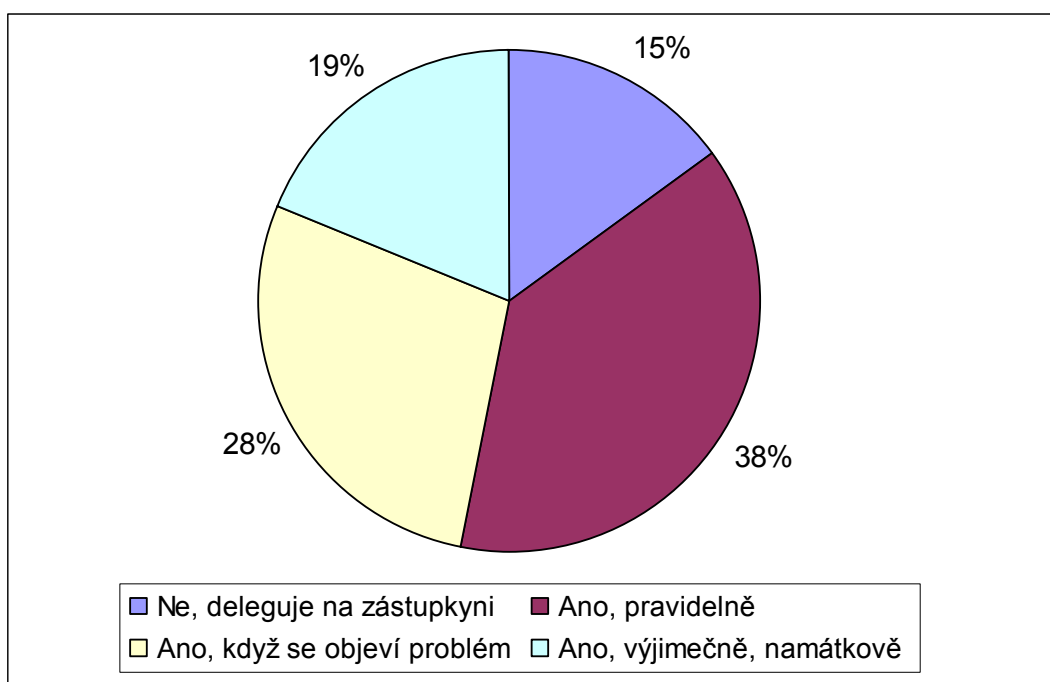
Ano – 95 % - 20 respondentů (9 ředitelek, 11 zástupkyň)

95 % respondentů uvedlo, že ředitelky sloučených mateřských škol v Praze navštěvují odloučená pracoviště pravidelně. Z otevřených otázek je patrné, že jeden konkrétní den v týdnu tráví ředitelky na odloučeném pracovišti. Využívají tento den jako úřední a také v tento den konzultují práci odloučeného pracoviště se zástupkyní, aby vedení tohoto pracoviště bylo jednotné a nedocházelo k nedorozuměním.

Jen jedna ředitelka uvedla, že navštěvuje odloučené pracoviště nepravidelně. Přichází na odloučené pracoviště podle potřeby vždy, když se vyskytne nějaký důvod, její návštěvy detašovaného pracoviště jsou častější, než jednou týdně.

Výzkumná otázka

Provádí ředitelka hospitace u učitelek na odloučeném pracovišti?



Odpovědi:

Ne, deleguje na zástupkyni – 15 % - 3 respondenti (1 ředitelka, 2 zástupkyně)

Ano, pravidelně – 38 % - 8 respondentů (6 ředitelek, 2 zástupkyně)

Ano, když se objeví problém – 28 % - 6 respondentů (2 ředitelky, 4 zástupkyně)

Ano, výjimečně, namátkově – 19 % - 4 respondenti (1 ředitelka, 3 zástupkyně)

15 % respondentů uvedlo, že ředitelka deleguje hospitaci u učitelek na odloučeném pracovišti na zástupkyni. Zástupkyně může hospitovat, i když hospitace provádí zároveň ředitelka. Důvodů může být mnoho, často se uvádí například zajištění objektivitu hodnocení.

Drtivá většina odpovídajících (85 %) potvrdila hospitace ředitelky u učitelek na odloučeném pracovišti. Z toho:

38 % respondentů uvedlo, že ředitelka hospituje u učitelek na odloučeném pracovišti pravidelně přesně tak, jak na své kmenové škole.

28 % dotázaných uvedlo, že ředitelka hospituje na odloučeném pracovišti jen v případech, když se objeví nějaké problémy. Třeba stížnosti na práci konkrétní učitelky ze strany rodičů, potřeba hospitace u mladé, začínající učitelky.

19 % respondentů odpovědělo, že ředitelka provádí hospitace u učitelek na odloučeném pracovišti jen ve výjimečných případech, namátkově. Absence pravidelných hospitací ředitelky může způsobit tyto důsledky:

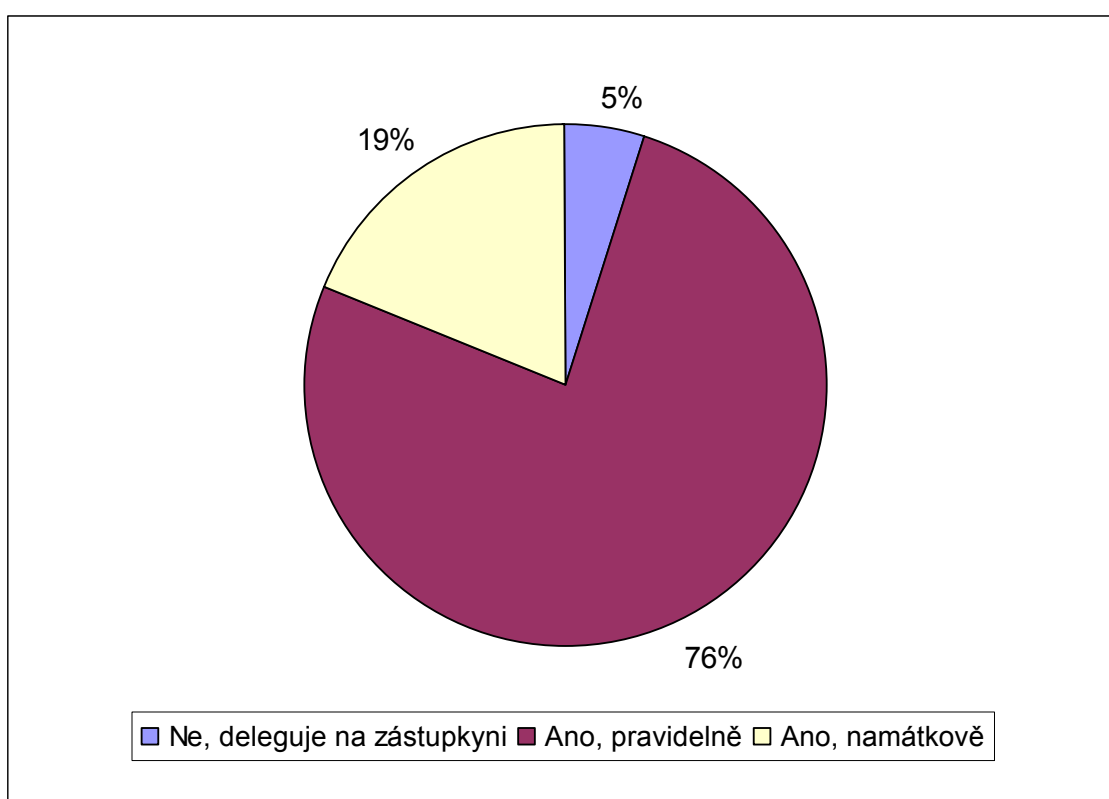
- demotivace učitelek odloučeného pracoviště, které vzorně pracují s dětmi a rády by předvedly ředitelce, co všechno jejich děti umí.
- klesající tendence úrovně práce některých učitelek
- neplnění Školního vzdělávacího programu

Hospitační práce je neoddelitelnou součástí práce ředitelky jakékoliv mateřské školy. Úroveň práce učitelek na třídách vypovídá o úrovni této konkrétní mateřské školy.

Výzkumná otázka

Kontroluje ředitelka povinnou dokumentaci na odloučeném pracovišti?

(Třídní knihy, docházky dětí, matriku, Školní řád, Školní vzdělávací program apod.)



Odpovědi:

Ne, deleguje na zástupkyni - 5 % - 1 respondent (zástupkyně)

Ano, pravidelně - 76 % - 16 respondentů (10 ředitelek, 6 zástupkyň)

Ano, namátkově - 19 % - 4 respondenti (4 zástupkyně)

76 % odpovídajících uvedlo, že ředitelka pravidelně kontroluje povinnou dokumentaci na odloučeném pracovišti. Ředitelka kontroluje:

- třídní knihy – jejich úplnost, správnost údajů

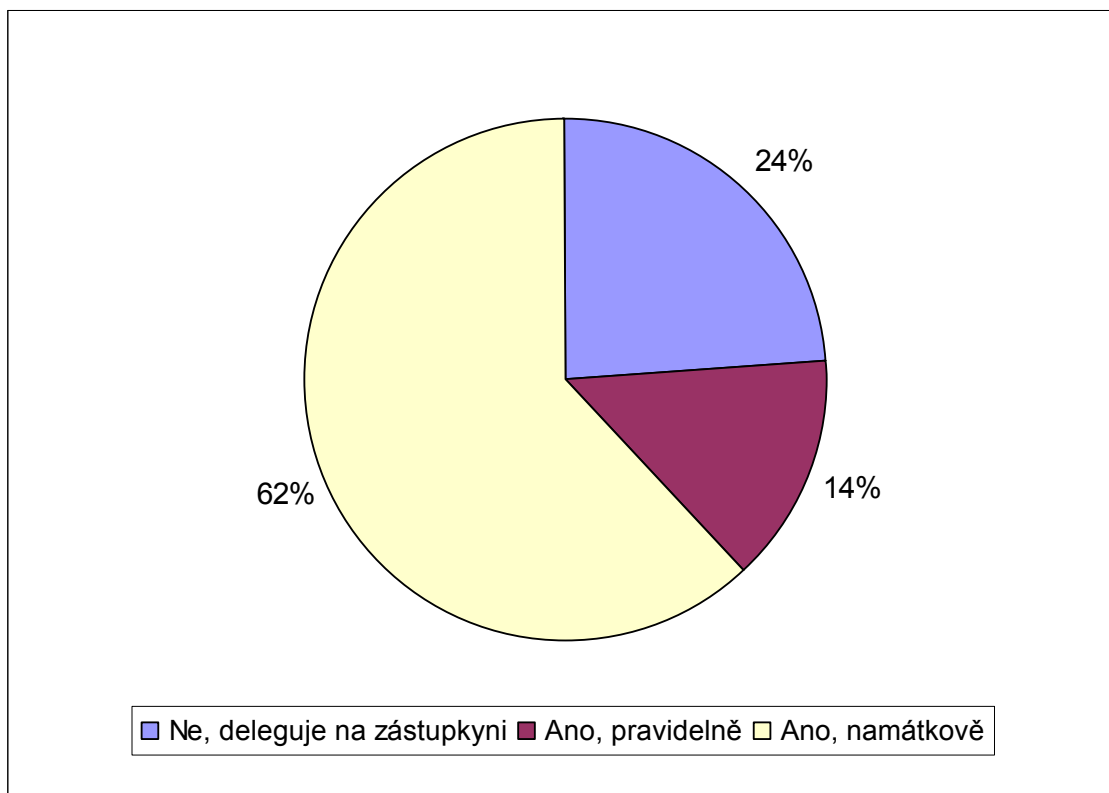
- docházky dětí – soulad se skutečným stavem a počtem dětí
- matrika dětí – úplnost údajů, aktualizace údajů
- Školní řád – úplnost, správnost, plnění
- Školní vzdělávací program, jeho naplňování

19 % respondentů uvedlo, že v jejich případě ředitelka sloučené mateřské školy kontroluje povinnou dokumentaci na odloučeném pracovišti jen namátkově. V případech, kdy se povinná dokumentace kontroluje jen namátkově, může vzniknout u zaměstnanců přesvědčení, že se není třeba starat o správné a úplné vedení této dokumentace. Díky svým pravidelným kontrolám může ředitelka včas zjistit nedostatky a také poradit novým, mladým a nezkušeným učitelkám.

Jedna zástupkyně odpověděla, že ředitelka mateřské školy deleguje kontrolu povinné dokumentace na odloučeném pracovišti na ní. Delegování kontroly povinné dokumentace odloučeného pracoviště na zástupkyni umožňuje ředitelce předat zástupkyni pravomoc a kompetenci kontrolovat a zároveň jí nadělit odpovědnost ředitelce za správnost vedení této dokumentace.

Výzkumná otázka

Provádí ředitelka provozní kontroly na odloučeném pracovišti? (čistota, pořádek, dodržování pracovní doby apod.)



Odpovědi:

Ne, deleguje na zástupkyni – 24 % - 5 respondentů (2 ředitelky, 3 zástupkyně)

Ano, pravidelně – 14 % - 3 respondenti (2 ředitelky, 1 zástupkyně)

Ano, namátkově – 62 % - 13 respondentů (6 ředitelek, 7 zástupkyň)

14 % respondentů uvádí, že ředitelka pravidelně provádí provozní kontroly na odloučeném pracovišti.

24 % odpovídajících potvrzuje delegování provozní kontroly na odloučeném pracovišti na zástupkyni.

62 % respondentů uvádí, že ředitelka provádí provozní kontroly na odloučeném pracovišti sama, ale jen namátkově.

Při denní vytíženosti ředitelky mateřské školy, obzvláště sloučené, by měla dotyčná delegovat provádění provozních kontrol na zástupkyni nebo jiného vedoucího pracovníka (školnici).

2.6 Využití zjištěných výsledků pro splnění cíle práce

Pro dosažení cílů výzkumu a splnění cíle práce byly na začátku stanoveny tyto předpoklady:

1. Předpoklad: ředitelky sloučených mateřských škol v Praze delegují na své spolupracovníky úkoly v rámci svých manažerských povinností.

Výzkum ukázal, že ředitelky sloučených mateřských škol v Praze skutečně delegují na své zástupkyně, které vedou odloučené pracoviště, některé konkrétní úkoly z různých oblastí svých manažerských funkcí. Na zástupkyni pro její lepší znalost odloučeného pracoviště, jeho personálních, materiálních, technických podmínek deleguje ředitelka potřebné kompetence, pravomoci ale i odpovědnosti potřebné k plnění těchto úkolů v rámci manažerských funkcí.

Předpoklad č. 1 se potvrdil.

2. Předpoklad: ředitelky sloučených mateřských škol v Praze nejčastěji delegují na podřízené pracovníky úkoly z oblasti organizování, vedení lidí, rozhodování.

Po shrnutí výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ředitelky sloučených mateřských škol v Praze delegují na své zástupkyně na odloučených pracovištích úkoly z oblasti manažerské funkce **rozhodování, vedení lidí:**

- delegování **rozhodování** o výši nenárokových složek platů zaměstnanců odloučeného pracoviště uznalo 90 % dotázaných, z toho 23 % částečně
- rozvrhování a evidenci služeb učitelek, zajištění suplování potvrdilo 85 % dotázaných
- plánování, příprava, vedení pedagogických a provozních porad se potvrdilo na 76 %

Předpoklad č. 2 se potvrdil jen v oblasti rozhodování a vedení lidí. V oblasti organizování delegování nebylo nijak prokázáno.

3. Předpoklad: plánování, sestavování vize (1. část), personalistiku – výběr, příjem nových zaměstnanců, pracovní smlouvy, pracovní náplně (2. část) a kontrolování (3. část) ředitelky sloučených mateřských škol v Praze nedelegují nebo delegují minimálně.

Výzkum ukázal, že

- 80% respondentů odpovědělo, že **plánování, sestavování vize rozvoje** odloučeného pracoviště je ředitelkou **delegováno částečně**. Zástupkyně připravuje podklady, výsledky se využívají při vlastním plánování ředitelek.

- **plánování v ekonomické oblasti** - hospodaření zástupkyně na odloučeném pracovišti s přiděleným provozním rozpočtem, plánování potřeb odloučeného pracoviště **potvrdilo** 85 % dotázaných, z toho 52 % částečně.
- delegování na zástupkyni v oblasti **plánování a organizaci školních a mimoškolních akcí potvrdilo** všech 11 zástupkyň a 6 ředitelky (85 %). 2 ředitelky (10 %) potvrdily **částečné delegování**. Jen jedna ředitelka uvedla, že nedeleguje tyto úkoly.

V 1. části se předpoklad č. 3 nepotvrdil. Pro autorku této práce bylo překvapením, že úkoly v oblasti manažerské funkce **plánování** ředitelky sloučených mateřských škol v Praze delegují ve velké míře.

95 % dotazovaných potvrdilo účast zástupkyně na výběru nových zaměstnanců, z toho 43 % částečně. Uzavírání pracovních smluv, pracovních náplní (*personalistika*) - drtivá většina respondentů (95 %) uvedla, že tyto úkoly ředitelka **nedeleguje**. V případě přijímání nového zaměstnance je **delegování** na zástupkyně **částečné**, zástupkyně mají poradní hlas. Ředitelky využívají poradního hlasu zástupkyně, ale rozhodují samy podle platné legislativy.

Ředitelka jako statutární orgán organizace sama uzavírá smlouvy s novými zaměstnanci, přiděluje jim pracovní náplně. Ale přijímací pohovory při výběru nových zaměstnanců částečně deleguje. Takže můžeme říct, že **2. část předpokladu č. 3 se potvrdila částečně**.

Úkoly z oblasti manažerské funkce *kontrolování*:

- pravidelnost návštěv ředitelky MŠ na odloučeném pracovišti potvrdilo 90 % dotázaných
- hospitace ředitelky u učitelek na odloučeném pracovišti potvrdilo:
 1. Ano, pravidelně – 32 %
 2. Ano, když se objeví problém – 28 %
 3. Ano, výjimečně, namátkově – 19 %
- Kontroly povinné dokumentace odloučeného pracoviště ze strany ředitelky uznalo 95 % respondentů, z toho 19 % namátkově
- Provozní kontroly – ano, pravidelně – 14 %, ano, namátkově – 62 % dotazovaných

Úkoly v oblasti manažerské funkce **kontrolování** ředitelky sloučených mateřských škol v Praze **delegují minimálně**.

3. část předpokladu se potvrdila.

3. Závěr s využitím pro praxi

Tato bakalářská práce se zabývá manažerskými funkcemi a jejich delegováním na sloučených mateřských školách v Praze. Jedná se výlučně o sloučené mateřské školy, které vznikly sloučením několika původně samostatných mateřských škol. Výzkum ukázal, že v porovnání s regiony³⁰ kde sloučily dokonce 17 subjektů, se v Praze v drtivé většině slučovaly dvě samostatné mateřské školy³¹ (viz. *Tabulka velikosti mateřských škol, které se zúčastnily výzkumu*, st. 20). Výzkumu se zúčastnily ředitelky (10) a zástupkyně (11), z deseti sloučených mateřských škol v Praze. Jedna zástupkyně byla nemocná a výzkumu se neúčastnila. 8 škol mají sídlo a 1 odloučené pracoviště a jen 2 sloučené školy mají sídlo a dvě odloučená pracoviště. Žádná ze škol, které se účastnily výzkumu, neměla více pracovišť.

V teoretické části, na základě prostudování odborné literatury, jsem chtěla ředitelkám nově sloučených mateřských škol nabídnout pohled do teorie managementu a manažerských funkcí. Delegování jsem představila podrobněji. V práci mohou zájemci najít výhody delegování, jeho cíle, principy, indikátory nedostatečného delegování. Popsala jsem, co nelze delegovat a co naopak delegovat lze. V teoretické části je kladen důraz na důležitost správné volby pracovníka, na kterého chceme delegovat.

Ve výzkumné části byl použit telefonický dotazník pro ředitelky sloučených mateřských škol v Praze. Pro větší objektivitu zjištěných údajů výzkumu se také účastnily zástupkyně ředitelek, které vedou odloučená pracoviště. Na grafech je možné vidět procentuální znázornění jejich odpovědí.

Výzkum ukázal, že ředitelky delegují na zástupkyně část svých úkolů z těchto oblastí:

- vedení lidí
- plánování
- rozhodování

³⁰ NĚMCOVÁ, M. *Delegování pravomocí a kompetencí na mateřských školách s odloučenými pracovišti*. Praha, 2010. Bakalářská práce (Bc.). Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Centrum školského managementu

³¹ *Rejstřík škol a školských zařízení*. Dostupný na: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/rejstrik-skol-a-skolskych-zarizeni-5>

- personalistika

V oblasti kontrolování ředitelky delegují minimálně. Tuto důležitou manažerskou funkci vykonávají samy ředitelky sloučených mateřských škol.

Delegování v oblasti organizování se nepotvrdilo.

Tato závěrečná bakalářská práce by mohla pomoci kolegyním v mateřských školách, které slučování teprve čeká. Pro ně autorka práce pojmenovává manažerské funkce, které ony mohou delegovat na své zástupkyně.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

MONOGRAFIE

ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-66-1.

ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

CIPRO, M., *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9

DRUCKER, P.F., *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-066-2

LAUFER, H., *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*, Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2445-4

LOJDA, J., *Manažerské dovednosti*, Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1

NĚMCOVÁ, M., *Delegování pravomocí a kompetencí na mateřských školách s odloučenými pracovišti*. Praha, 2010. Bakalářská práce (Bc.). Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Centrum školského managementu.

OWEN, J., *Tři pilíře úspěšného manažera*, Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2400-3

PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem*, Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8

ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O., *Úspěšná nezisková organizace*, Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4041-6

VEBER, J. A KOL., *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-200-0

ELEKTRONICKÉ ZDROJE:

Nařízení vlády č. 273 ze dne 17. srpna 2009 o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků.

Dostupné na:

www.mvcr.cz/soubor/sb083-09-pdf.aspx

Nesnadný úděl slučování Učitelské noviny č. 38/2002, [online], [2010-11-16]. Dostupné na:

WWW: <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=3987&PHPSESSID=8f819ad3035fe727e0c74ff3cb8bc6f7>

Rejstřík škol a školských zařízení.

Dostupné na:

<http://www.msmt.cz/vzdelavani/rejstrik-skol-a-skolskych-zarizeni-5>

Wikipedie : otevřená encyklopedie: Maslowova pyramida lidských potřeb [online], [cit. 2012-04-03].

Dostupné na: http://cs.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce §7 (1- 2), §30 (1)

Dostupné na: <http://www.zakonik-prace-online.cz/kompletni-zneni/>

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

Dostupné na: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/zakon-o-pedagogickych-pracovnicich-a-o-zmene-nekterych-zakonu-1>

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

Dostupné na : WWW: <http://www.msmt.cz/dokumenty/uplne-zneni-zakona-c-561-2004-sb>

Příloha č. 1:

Dotazník použitý v bakalářské práci „ Manažerské funkce a jejich delegování na sloučené mateřské škole v Praze“.

1. Na koho z pracovníků je delegována odpovědnost za práci odloučeného pracoviště v době nepřítomnosti ředitelky MŠ na tomto pracovišti?
2. Deleguje ředitelka na svou zástupkyni úkoly z oblastí plánování dlouhodobého rozvoje odloučeného pracoviště, sestavování vize?
3. Plánuje a organizuje ředitelka MŠ školní a mimoškolní akce pro děti a rodiče na odloučeném pracovišti?
4. Má zástupkyně šanci významnější měrou ovlivnit výši rozpočtu pro své pracoviště?
5. Přiděluje ředitelka MŠ odloučeným pracovištím (po stanovení závazných ukazatelů zřizovatelem) pevný provozní rozpočet na kalendářní rok?
6. Rozhodují zástupkyně o výši nenárokových složek platů u svých podřízených na odloučeném pracovišti?
7. Podílí se zástupkyně na výběru nového zaměstnance pro její pracoviště?
8. Uzavírá ředitelka sloučené mateřské školy pracovní smlouvy s novými zaměstnanci na odloučeném pracovišti a navrhuje jim pracovní náplně?
9. Deleguje ředitelka sloučené mateřské školy v Praze rozvrhování a evidenci služeb, zajištění suplování v případě nemoci učitelek na odloučeném pracovišti?
10. Kdo plánuje, připravuje a vede pedagogické a provozní porady na odloučeném pracovišti?
11. Jsou návštěvy ředitelky školy na odloučeném pracovišti pravidelné?
12. Provádí ředitelka hospitace u učitelek na odloučeném pracovišti?
13. Kontroluje ředitelka povinnou dokumentaci na odloučeném pracovišti?
(Třídní knihy, docházky dětí, matriku, Školní řád, Školní vzdělávací program apod.)
14. Provádí ředitelka provozní kontroly na odloučeném pracovišti? (čistota, pořádek, dodržování pracovní doby apod.)

Příloha č. 2:

Podklady pro Tabulku velikost mateřských škol v Praze dle *Rejstříku škol*.

MŠ - 1 pracoviště	MŠ - 2 pracoviště	MŠ - 3 pracoviště	MŠ - 4 pracoviště
<i>Praha 1</i> 1.MŠ sv. Voršily v Praze 2.MŠ Letenská 3.MŠ Masná 4.MŠ Revoluční 5.MŠ Hellichova 6.MŠ Pštrossova 7.Soukromá MŠ Lipka Praha	1.MŠ Opletalova 2. MŠ Národní		
<i>Praha 2</i> 1. MŠ Na Děkaně 2 2. MŠ Šumavská 37 3. MŠ Happy Child s.r.o. 4. MŠ Jana Masaryka 627	1. MŠ Na Smetance 1 2. MŠ "Čtyřlístek" 3. MŠ Slovenská 27	1.MŠ "Trojlístek", Kladská 25	
<i>Praha 3</i> 1. MŠ Na Vrcholu 1a 2. MŠ Jeseniova 98 3. MŠ Na Balkáně 74 4. MŠ Sudoměřská 54 5. MŠ Koněvova 240a 6. MŠ nám.Jiřího z Lobkovic 23 7. MŠ Buková 26 8. MŠ Pražačka Za Žižkovskou vozovnou 17 9. MŠ Jeseniova 4,6/1680 10. MŠ Vozová 5 11. MŠ Jeseniova 204 12. MŠ U Zásobní zahrady 6 13. MŠ Libická 4 14. MŠ Sauerova 2 15. MŠ 16. MŠ Beehive s.r.o., Soběslavská 2072			
<i>Praha 4</i> 1. Církevní MŠ Studánka, Ke Kamýku 686 2. MŠ speciální Na Lysinách 6 3.MŠ Oáza, Čechtická 758/6 4. MŠ A.Drabíkové 536 5. MŠ Na Větrově 22 6. MŠ Fillova 11 7. MŠ Jílovská 75 8. MŠ Jitřní 2	1. MŠ Hroncova 1882 2. MŠ Jažlovická 2119 3. MŠ Markušova 1556 4. MŠ Lysinská 184 5. MŠ Na Zvoničce 13 6. MŠ Plamínkové 1589 7.MŠ Na Příčné mezi186 8. MŠ Předškolní 880 9. MŠ V Zápolí 1239	1.MŠ BoTa, Boleslavova 1a 2. MŠ Janouchova 671 3. MŠ Blatenská 2145 4. MŠ Bezova 4 5 MŠMírového hnutí1680	

9. MŠ K Podjezdu 2			
10. MŠ Ke Kašně 334			
11. MŠ Jihozápadní 4			
12. MŠ Imrychova 937/15			
13. MŠ Mezi Domy 373			
14. MŠ Kukučínova 1150			
15. MŠ Matěchova 1069			
16. MŠ Liškova 636/10			
17. MŠ Lojovická 557			
18. MŠ Krouzova 3036			
19. MŠ Levského 3203/19			
20. MŠ Mezivrší 15			
21. MŠ Zahrádka, Ohradní 1367			
22. MŠ Modletická 1402			
24. MŠ Na Bučance 5			
25. MŠ Na Chodovci 2540			
26. MŠ Pejevové 3135			
27. MŠ Sulanského 693			
28. MŠ Tajovského 1309			
29. MŠ Sedlčanská 14			
30. MŠ Pod Sady 170			
31. MŠ Svojšovická 3			
32. MŠ Trenčinská 2770			
33. MŠ Přímětická 1247			
34. MŠ V Benátkách 1751			
35. MŠ Vejvanovského 1610			
36. MŠ Zárubova 952/10			
37. MŠ Voráčovská 2			
38. MŠ Hrabákova 2000			
39. MŠ Platónova 3288/28			
40. MŠ Němčická 16			
41. MŠ Stachova 518			
42. MŠ Konstantinova 1480			
43. MŠ K Lukám 664			
45. MŠ Urbánkova 3347			
46. MŠ Křejského 1503			
47. Spec. MŠ Horáčkova 1			
48. MŠ Zeměkoule			
K Zeleným domkům 178			
49. MŠ Vodnická 530			
50. MŠ U vrbiček, Lesní 15			
51. MŠ Akademie věd ČR			
Vídeňská 1083			
<u>Praha 5</u>			
1. MŠ Podpěrova 1879	1. Bilingvální MŠ pro sluch. postižené, Hábova 1571	1. MŠ Slunéčko, Beníškové 988	1. MŠ nám. Osvoboditelů 1367
2. Sokr. MŠ Opus, o.p.s., Žabovřeská 1227	2. Soukr. MŠ Korálek, s.r.o., Klausova 6	2. MŠ Matjuchinova 698	

3. MŠ Barvička, Klausova 2449 4. MŠ Ovčí Hájek 2177 5. MŠ Kurandové 669 6. MŠ Peškova 963 7. MŠ Rozmarýnek, Chlupova 1799 8. MŠ Pastelka, Horáková 2064 9. MŠ Lohniského 830 10. MŠ Usměv, Herčíkova 2190 11. MŠ Kroupova 2775 12. MŠ Trojdílná 18 13. MŠ Podbělohorská 1 14. MŠ Za Ovčínem 1 15. MŠ U Železničního mostu 4 16. MŠ Lohniského 851 17. MŠ Nad Parkem 1181 18. MŠ Náměstí 14. října 9a 19. MŠ Mezi Školami 2482 20. MŠ Tréglova 3 21. MŠ Běhounkova 2300 22. MŠ Mezi Školami 2323 23. MŠ sluníčko pod střechou Mohylová 1964 24. MŠ Husníková 2076 25. MŠ U Bobříka Podpěrova 1880 26. MŠ Vlasáková 955 27. MŠ Trávníčkova 1747 28. MŠ Večerníček, Vlachova 1501 29. MŠ Píšťalka, Chlupova 1798 30. MŠ Pohádka, Klausova 2187 31. MŠ K Závětinám 815 32. MŠ Šikulka, Hostinského 1534 33. MŠ Peroutkova 24 34. MŠ Hlubočepská 40 35. MŠ spec. Sluníčko Deylova 3/233 36. MŠ Klausova 2188 37. mš Weberova 299 38. MŠ Na Cihelně 456/17 39. MŠ souk. Petrklíč Náměstí Osvoboditelů 1368 40. souk. MŠ Rotunda Václava Rady 1453	3. MŠ U Rumcajse, Zázvorkova 1994 4. MŠ K samoobsluze 211 5. MŠ Kudrnova 1a 6. MŠ Nad Palatou 29 7. MŠ Běhounkova 2474		
<u>Praha 6</u>	-	-	-
1. MŠ Španielova 27 2. MŠ Gagarinova 1103	1. MŠ Socháňova 23 2. MŠ Bendova 1		1. MŠ Laudova 3

3. MŠ Arabská 10 4. MŠ Bubeníčková 6 5. MŠ Čínská 33 6. MŠ Dusíkova 3 7. MŠ Charlese de Gaulla 18 8. MŠ Jílkova 3 9. MŠ Juárezova 24 10. MŠ Libocká 66 11. MŠ Sartoriova 1 12. MŠ Nechanského 3 13. MŠ Na Okraji 301 14. MŠ Parlérova 2a 15. MŠ Sbíhavá II 2 16. MŠ Šmolíkova 3 17. MŠ Terronská 20 18. MŠ Vokovická e.č.28 19. MŠ Volavkova 7 20. MŠ Arabská 20 21. MŠ b fresh s.r.o. 22. MŠ Na Petynce 98 23. MŠ Bambino s.r.o. České družiny 1671 24. Univerzitní MŠ Lvičata Thákurova 1	3. MŠ K Roztokům 879 4. MŠ Velvarská 31a 5. MŠ Kozlovská 9		
<u>Praha 7</u>			
1. MŠ Katolická MŠ sv. Klimenta, U Uranie 16 2. FMŠ při Pedf UK v Praze Na Výšinách 3 3. MŠ Kostelní 7 4. MŠ Nad Kazankou 30	1. MŠ Letohradská 1a 2. MŠ Nad Štolou 6	1. MŠ Na Maninách 1080 2. MŠ Na Maninách 1080	
<u>Praha 8</u>			
1. Církevní MŠ Laura Vítkova 12 2. MŠ Bojasova 1 3. MŠ Chabařovická 2 4. MŠ Klíčanská 20 5. MŠ Koblaska 3 6. MŠ Libčická 6 7. MŠ Na Pěšinách 13 8. MŠ Na Přesypu 4 9. MŠ Poznaňská 32 10. MŠ Protilehlá 235 11. MŠ Řešovská 8 12. MŠ Sokolovská 182 13. MŠ Šimůnkova 13	1. MŠ Volenecké nám. 2. MŠ Korycanská 14 3. MŠ Na Korábě 2		

<p>14. MŠ Šiškova 2 15. MŠ Štěpničná 1 16. MŠ U Sluncové 10a 17. MŠ Lešenská 2 18. MŠ spec. Drahaňská 7 19. MŠ Krynická 2</p>			
<u>Praha 9</u>	-	-	-
<p>1. MŠ Beruška, K železnici 307 2. MŠ Čentická 2222 3. MŠ Duha, Svatoňovická 587 4. MŠ Příborská 514 5. MŠ U Vysočanského pivovaru 261 6. MŠ Litvínovská 490 7. MŠ Novoborská 111 8. MŠ Šluknovská 328 9. MŠ U Nové školy 637 10. MŠ U Nové školy 560 11. MŠ Vybíralova 967 12. MŠ Paculova 1115 13. MŠ Obláček, Šebelova 874 14. MŠ Chvaletická 917 15. U Rybníčku, Křovinovo nám 115 16. MŠ U Obory 385 17. MŠ V Žáčku 18. MŠ Žárovická 1653 19. MŠ Kovářská 1790 20. MŠ Pod Krocínkou 466 21. MŠ Sluníčko, Gen. Janouška 4 22. MŠ Vybíralova 968 23. MŠ Korálek, Bobkova 766 24. MŠ Čakovice I, Něvská 830 25. MŠ Čakovice III, Schoellerova 936 26. MŠ Sluníčko, Polesná 1690 27. Souk. MŠ Smíškov, s.r.o. Lovčická 322 28. MŠ Čtyřlístek Za Poštovskou zahradou 588 29. MŠ Orangery, s.r.o. Národních hrdinů 39</p>	<p>1. MŠovoborská 371 2. MŠ Lišická 505 3. MŠ Jahodnice Kostlivého 1218 5. MŠ Štolmiřská 602 6. MŠ Zelenáčská 500 7. MŠ Chodovická 1900 8. MŠ Letců 731 9. MŠ Dobratická 525 10. MŠ Slavoborské nám</p>	<p>1. MŠ Mikulovická 337</p>	
<u>Praha 10</u>	-	-	-
<p>1. MŠ T uchrazská 2a 2. MŠ Dvouletky 8 3. MŠ Hřibská 1</p>	<p>1. MŠ Troilova 17 2. MŠ Nedvězská 27 3. MŠ Štěchovická 1981</p>		

4. MŠ Ve Stínu 10	4. MŠ Omská 6		
5. MŠ Bajkalská 19	5. MŠ Chmelová 8		
6. MŠ Kodaňská 14	6. MŠ Za Nadýmačem 927		
7. MŠ Magnitogorská 14	7. MŠ Benešovská 28		
8. MŠ U Roháčových kasáren	8. MŠ Libkovská 1069		
9. MŠ Vladivostocká 8			
10. MŠ Zvonková 12			
11. MŠ Tolstého 2a			
12. MŠ Boloňská 313			
13. MŠ Sámova 2a			
14. MŠ Mládežnická 1			
15. MŠ Ke Školce 12			
16. MŠ Milánská 472			
17. MŠ Parmská 389			
18. MŠ Milánská 473			
19. MŠ Parmská 388			
20. MŠ Přetlucká 51			
21. MŠ Trhanovské nám. 7			
22. MŠ Horolezecká 12			
23. MŠ Jakobiho 329			
24. MŠ Starodubečská 506			
25. MŠ K Poště 11a			
26. MŠ Semínko, Kubatova 1			