

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

Jana Vinterová

Zprávy České školní inspekce

jako zdroj informací o porušování právních předpisů

**In The Report of Czech School Inspection as a Source of Information
about Breaking the Rules in the Examples of the Kindergartens**

Závěrečná bakalářská práce

Studijní program:	Specializace v pedagogice
Studijní obor:	Školský management
Forma studia:	Kombinovaná
Vedoucí závěrečné práce:	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

2013

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu. Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze dne 25. dubna 2013

.....

Mgr. Jana Vinterová

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování PhDr. Václavu Trojanovi, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce.

Rovněž bych chtěla poděkovat kolegyním Bc. Marii Pavlíkové a Ing. Bc. et Bc. Zuzaně Bukovské za vstřícnost i pomoc při získání potřebných informací a podkladů ke studiu i ke zpracování této práce. Dále pak děkuji svým rodičům za morální podporu v době svého studia.

Mgr. Jana Vinterová

Abstrakt:

Bakalářská práce obsahuje poznatky získané v rámci studia školského managementu. Zabývá se problematikou nedodržení právních předpisů ze strany ředitelek mateřských škol.

Cílem práce je zmapovat a popsat oblasti nejčastějších pochybení (porušení právních předpisů) ředitelek mateřských škol v návaznosti na platné právní předpisy a Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání zveřejněná Českou školní inspekcí a schválená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Dále pak zpracovat přehled zjištěných pochybení a navrhnout řešení k jejich předcházení.

Obsahem praktické části je analýza inspekčních zpráv České školní inspekce, vybrání jednotlivých oblastí, ve kterých ředitelky mateřských škol chybují, jejich sumarizace a porovnání četnosti pochybení.

Cílem je navrhnout řešení k předcházení pochybením při řízení mateřských škol.

Klíčová slova:

Právní předpis, řízení školy, management, ředitel školy, předškolní vzdělávání, kontrola, hodnocení a evaluace školy, komunikace, delegování, Česká školní inspekce, inspekční zpráva, výroční zpráva České školní inspekce, školní inspektor, kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání, opatření k odstranění nedostatků.

Abstract:

The bachelor's work contains the facts gained during the studium of the school management. It deals with the problems of the abuse of the legal regulations from the part of the headmasters of the kindergartens.

The work is focused on the making a map and the description of the most frequent breaking the rules in the connection with the valid legal rules and the Criteria of the evaluation of the educational conditions, process and results published by the Czech School Inspection and authorized by the Ministry of Education. It offers a research of errors and suggests solution how to prevent from them.

The corn of the practical part is the analysis of the inspectional reports and searching for the main fields, where the mistakes are made, then summing up and comparison.

The target of the work is to suggest how to prevent from the abuse in the management of the kindergartens.

Keywords:

Legal regulations, school management, headmaster, pre-school education, control, evaluation, communication, the Czech School Inspection, inspectional report, annual report of the Czech School Inspection, inspector, criteria of the evaluations of the conditions, process and results of the education, arrangements of the eliminating of the mistakes.

Obsah

Seznam – tabulky, graf, obrázek	9
Seznam použitých zkratk	10
1 ÚVOD.....	11
2 VYMEZENÍ POJMŮ	12
2.1 Právní předpis	12
2.1.1 Zákon.....	12
2.1.2 Vyhláška, nařízení vlády	13
3 ŠKOLA A JEJÍ MANAGEMENT	14
3.1 Mateřská škola	14
3.2 Management, řízení školy	15
3.2.1 Plánování	16
3.2.2 Organizování	17
3.2.3 Delegování.....	17
3.2.4 Komunikace.....	18
3.2.5 Kontrola.....	18
3.3 Ředitelka školy	19
3.4 Dokumentace školy.....	20
4 ČESKÁ ŠKOLNÍ INSPEKCE	22
4.1 Výstupy z inspekční činnosti	23
4.2 Plán hlavních úkolů, Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání.....	23
4.3 Inspekční zpráva	25
4.4 Inspekční činnost ve škole	26
5 ÚVOD DO VÝZKUMNÉ ČÁSTI	29
5.1 Cíl výzkumu.....	29
5.1.1 Výzkumný problém	29
5.1.2 Tvrzení.....	30
5.2 Použité metody a techniky	30
5.3 Sběr dat	30
5.4 Charakteristika zkoumaného vzorku	31
5.5 Sledované proměnné.....	31
6 VÝSLEDKY VÝZKUMU	32
6.1 Dílčí výsledky analýzy, jejich sumarizace.....	32
6.2 Shrnutí výsledků výzkumu	51
6.3 Požadovaný stav	53
6.4 Ověření tvrzení a dosažení cíle práce	54

7	ZÁVĚR.....	55
8	NÁVRH POSTUPU PRO PŘEDCHÁZENÍ POCHYBENÍM	57
9	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	58
10	PŘÍLOHY	Chyba! Záložka není definována.

Seznam – tabulky, graf, obrázek

- Tabulka 1 Porovnání kritérií pro hodnocení - školní rok 2010/2011 a školní rok 2011/2012
- Tabulka 2 Počet nalezených negativních zjištění v analyzovaném vzorku 90 inspekčních zpráv České školní inspekce (Praha a Středočeský kraj ve školních letech 2010/2011 a 2011/2012)
- Tabulka 3 Obsah, zaměření pochybení v kritériu č. 3 – Řízení školy
- Tabulka 4 Obsah, zaměření pochybení v kritériu č. 2 – Školní vzdělávací program
- Tabulka 5 Obsah, zaměření pochybení v kritériu č. 8 – Účinná podpora rozvoje osobnosti dětí
- Tabulka 6 Obsah, zaměření pochybení v kritériu č. 7 – Efektivní organizace vzdělávání
- Tabulka 7 Obsah, zaměření pochybení v kritériu č. 1 – Rovný přístup
- Tabulka 8 Obsah, zaměření pochybení v kritériu č. 4 – Personální podmínky
- Tabulka 9 Obsah, zaměření pochybení v kritériu č. 5 – Materiální podmínky
- Tabulka 10 Obsah, zaměření pochybení v kritériu č. 10 – Účinná podpora rozvoje funkčních gramotností dětí
- Tabulka 11 Nejvyšší dosažené vzdělání ředitelky školy
- Tabulka 12 Nejvyšší dosažené vzdělání ředitelky školy ve vazbě na počet negativních zjištění, pochybení v inspekčních zprávách
- Tabulka 13 Počet pedagogických pracovníků v mateřské škole (počet tříd) ve vazbě na počet negativních zjištění, pochybení v inspekčních zprávách
- Tabulka 14 Absence vzdělání ředitelky v oblasti řízení ve vazbě na její nejvyšší dosažené vzdělání
- Graf 1 Seřazení kritérií podle četnosti pochybení v jednotlivých oblastech
- Obrázek 1 Schéma organizační struktury k 1. červnu 2012

Seznam použitých zkratk

PV	Předškolní vzdělávání
MŠ	Mateřská škola
SWOT analýza	Silné stránky (ang: Strengths), slabé stránky (ang: Weaknesses), příležitosti (ang: Opportunities), hrozby (ang: Threats),
ICT	(z anglického Information and Communication Technologies) – informační a komunikační technologie
HS	Hospodářská správa

1 ÚVOD

Školy (právní subjekty) se řídí zákony, jejich prováděcími předpisy – vyhláškami, popřípadě nařízeními vlády nebo například metodickými pokyny.

Česká školní inspekce se zabývá mimo jiné hodnocením podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání škol. Výstupem z realizované inspekční činnosti (institucionálního hodnocení) je inspekční zpráva.

Inspekční zprávy obsahují informace popisující nebo hodnotící aktuální stav školy, předpoklady (podmínky) pro vzdělávání a výsledky vzdělávání podle školních vzdělávacích programů. Inspekční zjištění mohou být pozitivní (nadstandardní nebo požadovaný stav) nebo negativní (rizikový stav s možností nápravy v dané lhůtě nebo krizový stav odpovídající výmazu školy ze školského rejstříku).

Negativní zjištění vyplývající z inspekční činnosti jsou předmětem nápravy ze strany škol – přijetí opatření k odstranění nedostatků. K přijetí opatření je Českou školní inspekcí stanovena lhůta. Ve většině případů je pak následnou inspekční činností zjišťováno, zda ředitel školy přijal a realizoval opatření k odstranění zjištěných nedostatků. Některá pochybení se v praxi opakují více, jiná jsou méně četná.

V této bakalářské práci chci zmapovat pochybení (porušení právních předpisů) popsaná ve vzorku inspekčních zpráv. Opomenutí, pochybení nebo nedodržení zákonných požadavků ze strany mateřských škol vybrat, zařadit do oblastí vytvořených v návaznosti na Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání, sumarizovat je a přiřadit k daným ustanovením právních předpisů. Zjištěné informace použít pro návrh řešení k předcházení pochybením ředitelek mateřských škol v nejčastěji se objevujících oblastech při řízení školy a řízení pedagogického procesu. Vzhledem k tomu, že nedostatky se velmi často opakují, je reálné zpracovat jejich přehled. Pravděpodobnost výrazných změn právních předpisů a Kritérií hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání není velká, práce by proto měla být využitelná minimálně v následujících několika letech.

Při zpracování této závěrečné bakalářské práce budou využity právní předpisy ve znění platném v době jejího zpracování.

2 VYMEZENÍ POJMŮ

2.1 Právní předpis

Právní předpis je pramen práva vydaný jednostranně orgánem veřejné moci, který obsahuje jednu, zpravidla ale více právních norem nebo jejich složek.¹

Jedná se o ucelený systém více právních pravidel, např. zákon. Vždy jde o písemný dokument, který z hlediska typu tvoří psané právo a je závazný, normativní a relativně obecný v dané oblasti.

Právní předpisy jsou součástí právního řádu a navzájem se hierarchicky strukturují především podle své právní síly.²

2.1.1 Zákon

Zákon je obecně závazný právní předpis přijatý zákonodárným sborem (parlamentem). Pokud jde o právní sílu, jsou zákony nadřazeny podzákonným předpisům (vyhláškám a nařízením).³ Jde tedy z hlediska právní síly o primární právní předpisy. Zákony jsou normami, které standardizují různé oblasti nebo vztahy ve společnosti. Zákony ukládají fyzickým a právnickým osobám povinnosti, zmiňují jejich práva, obsahují pravidla apod.

Česká školní inspekce se při výkonu své působnosti, vzhledem k tak zvanému institucionálnímu hodnocení, které patří k tématu této bakalářské práce, podle § 174 odst. 2 písm. b) a c) školského zákona, řídí základními právními předpisy, a to zejména:

- zákonem č. 561/2005 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů,
- zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákonem č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů,
- zákonem č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů,
- zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů

¹Wikipedie, [online], [cit. 2012-06-22], dostupné na WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Pr%C3%A1vn%C3%AD_p%C5%99edpis>

²Wikipedie, [online], [cit. 2012-06-22], dostupné na WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Pr%C3%A1vn%C3%AD_p%C5%99edpis>

³Wikipedie, [online], [cit. 2012-06-22], dostupné na WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Z%C3%A1kon_\(pr%C3%A1vo\)](http://cs.wikipedia.org/wiki/Z%C3%A1kon_(pr%C3%A1vo))>

a dalšími. Díky nim je její kontrolní a hodnotící činnost transparentní. Školy mají rovnou příležitost právní předpisy využívat a řídit se jimi při svém působení, tak jako je využívá při své hodnotící práci Česká školní inspekce.

2.1.2 Vyhláška, nařízení vlády

Vyhláška je jedním z druhů podzákoného předpisu a zároveň je jednou z možností prováděcího předpisu k zákonu. Dalším prováděcím předpisem může být nařízení vlády. Oba druhy prováděcích předpisů jsou vydávány k upřesnění obsahu právní normy zpracované v zákoně, jde tedy o sekundární právní předpisy. Vyhláška nebo nařízení vlády jsou v souladu s právní normou vyšší právní síly.

Mateřské školy využívají zejména:

- vyhlášku č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů,
- vyhlášku č. 64/2005 Sb., o evidenci úrazů dětí, žáků a studentů, ve znění pozdějších předpisů,
- vyhlášku č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých, ve znění pozdějších předpisů,
- vyhlášku č. 364/2005 Sb., o vedení dokumentace škol a školských zařízení a školní matriky a o předávání údajů z dokumentace škol a školských zařízení a ze školní matriky (vyhláška o dokumentaci škol a školských zařízení), ve znění pozdějších předpisů,
- nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů

a další. Všechny školy by měly průběžně sledovat novelizace nebo vydávání nových právních předpisů. To je jednou z možností, jak realizovat činnost škol právě v souladu s platnými právními předpisy.

3 ŠKOLA A JEJÍ MANAGEMENT

Školy se řídí zákony, prováděcími předpisy a podobně. Mezi nejdůležitější patří například zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů nebo zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, jejich prováděcí předpisy a další (viz kapitola 2.1.1 a 2.1.2). Jejich dodržování by mělo být pro školy samozřejmostí.

3.1 Mateřská škola

Mateřské školy jsou podle školského zákona druhem škol. Spolu s ostatními, tedy základními školami, středními školami (gymnázií, středními odbornými školami a středními odbornými učilišti), konzervatořemi, vyššími odbornými školami, základními uměleckými školami, jazykovými školami s právem státní jazykové zkoušky a školskými zařízeními tvoří vzdělávací soustavu v České republice.

Vzdělávání v mateřské škole je podle § 2 odst. 3 školského zákona veřejnou službou. Při vzdělávání dětí v mateřské škole mluvíme o předškolním vzdělávání, které se organizuje pro děti zpravidla od tří do šesti let. To znamená, že do mateřské školy může být přijato i dítě mladší tří let, nebo tam zůstává dítě starší šesti let, třeba z důvodu odkladu povinné školní docházky o jeden rok.

Předškolní vzdělávání podporuje rozvoj osobnosti dítěte předškolního věku, podílí se na jeho zdravém citovém, rozumovém a tělesném rozvoji a na osvojení základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů. Předškolní vzdělávání vytváří základní předpoklady pro pokračování ve vzdělávání. Předškolní vzdělávání napomáhá vyrovnávat nerovnoměrnosti vývoje dětí před vstupem do základního vzdělávání a poskytuje speciálně pedagogickou péči dětem se speciálními vzdělávacími potřebami.⁴

Vzdělávání v mateřské škole probíhá podle školního vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání. Ten si každá škola zpracovává sama a musí být v souladu s požadavky Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání. Jednou ze zpracovaných oblastí by měl být obsah vzdělávání.

⁴ § 33 školského zákona

Obsah předškolního vzdělávání představuje hlavní prostředek vzdělávání dítěte v mateřské škole.⁵

V České republice bylo ve školním roce 2010/2011 (jak uvádí Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2010/2011) zapsáno v rejstříku škol a školských zařízení celkem 4880 mateřských škol. Z nich 96,8 % státních, 2,6 % soukromých a 0,6 % církevních.

Ve školním roce 2011/2012 byla nabídka předškolního vzdělávání zajišťována ve 4931 mateřských školách, ve 108 mateřských školách speciálních, v přípravných třídách 198 základních škol a v přípravných stupních 57 základních škol speciálních.⁶

Kapacita sítě škol pro PV se v meziročním srovnání mírně zvýšila, ve školním roce 2011/2012 bylo ve školském rejstříku zaregistrováno 4931 MŠ. Ve srovnání s loňským rokem stoupl jejich počet o jedno procento (o 51 MŠ).⁷ Rozložení sítě škol podle typu zřizovatele bylo podobné jako v minulém školním roce – podíl veřejných škol činil 96,2 %, soukromých 3 %, církevních 0,7 %.⁸

V rejstříku škol a školských zařízení je (v době zpracování této bakalářské práce) v Praze zapsáno 352 mateřských škol a ve Středočeském kraji 713 mateřských škol.

3.2 Management, řízení školy

Management představuje v současné době specializovanou, odbornou oblast lidské činnosti, bez níž se neobejde žádný organizační celek.⁹ Z hlediska významu můžeme mluvit, ve spojení se slovem management, o řízení. Management jsou také typické činnosti, které manažer vykonává. Patří sem například plánování (viz kapitola 3. 2. 1), organizování (viz kapitola 3. 2. 2), delegování (viz kapitola 3. 2. 3), komunikace (viz kapitola 3. 2. 4) nebo kontrola (viz kapitola 3. 2. 5). Managementem bývá také nazýváno vedení školy – řídicí pracovníci.

Řízení školy je jedním z činitelů, které ovlivňují celkový charakter školy. Jde o řízení chodu a funkce školy jako takové a o řízení pedagogického procesu.

Ředitel řídí školu jako organizaci směrem dovnitř (zaměstnance) i směrem ven (spolupráce s rodiči, odborníky, dalšími partnery). To znamená, že určuje cíle, směr, zajišťuje

⁵ SMOLÍKOVÁ, K. a kol, *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*, s. 14

⁶ *Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2011/2012*, s. 7

⁷ *Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2011/2012*, s. 8

⁸ *Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2011/2012*, s. 9

⁹ BARTOŠOVÁ, H., *Management II.*, s. 13

podmínky, vede, motivuje, kontroluje, hodnotí práci lidí a evaluuje činnost školy vzhledem k efektivitě vzdělávacího procesu – ke stanoveným cílům.¹⁰

Stejně jako všichni zaměstnanci, tak i manažeři (ředitelé školy) musí plnit stanovené úkoly. To znamená například řídit práci, pracovníky a podobně. Být dobrým ředitelem školy, znamená mít odborné znalosti a dovednosti v mnoha oblastech (pedagogika, právo, ekonomika, psychologie, personalistika). Ředitel by měl také umět zjišťovat chyby ve fungování systému a reagovat na ně.

3.2.1 Plánování

Plánování je proces zaměřený na budoucnost. Při plánování určuje manažer (ředitel školy), čeho má být dosaženo a jak. Plánování vyžaduje na manažerovi čtyři zásadní rozhodnutí – o cíli, o akci, o zdroji a o implementaci. Na plány můžeme pohlížet z různých úhlů, a to z hlediska časového (krátkodobé, střednědobé nebo dlouhodobé plány), nebo z hlediska úrovně řízení (strategické, taktické nebo operativní plánování).

Pokud má být plánování v mateřské škole efektivní, měla by ředitelka vycházet z podmínek mateřské školy (materiálně technické, psychohygienické, finanční, personální a podobně) a jejich analýzy (v rámci evaluace školního vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání, SWOT analýzy a podobně).

V mateřských školách se můžeme setkat s různými plány, které mají oporu v právních předpisech a mezi které patří například:

- školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání (§ 3 odst. 3 a § 5 školského zákona),
- individuální vzdělávací plán (§ 18 školského zákona),
- plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (§ 24 odst. 3 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů),

a další dle potřeb dané mateřské školy nebo ředitelky, například:

- plán spolupráce se zákonnými zástupci dětí nebo s dalšími partnery,
- plán pedagogických rad (porad),
- plán kontrolní a hospitační činnosti

případně i jiné.

¹⁰ BEČVÁŘOVÁ, Z., *Současná mateřská škola a její řízení*, s. 40

3.2.2 Organizování

Organizování je cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je účelně uspořádat jedince v systému, jejich aktivity, koordinaci a kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů.

Účelnost je zde chápána v tom smyslu, že vytváří jistotu, že všechny úkoly potřebné pro dosažení cílů jsou přiděleny, a to pokud možno těm lidem, kteří jsou schopni je splnit nejlépe.¹¹

Takové rozdělení zajišťuje ve školách zpravidla jejich ředitel. V rámci svých manažerských funkcí se věnuje také delegování.

3.2.3 Delegování

Delegovat znamená přenášet úkoly a pravomoci z nadřízených na podřízené. Pravomoc je delegována tehdy, jestliže vedoucí dá svému podřízenému určitou volnost k rozhodování.¹²

V praxi mateřských škol může delegovat pravomoci ředitelka na svou zástupkyni, nebo na další zaměstnance. Při delegování úkolů by ředitelka měla nejprve zvážit jejich složitost, rozsah, časovou náročnost a důležitost. S delegováním úkolů by měla delegovat i pravomoci, kompetence.

Delegování může přinášet vedoucímu pracovníkovi řadu výhod:

- mnoho činností je přeneseno na podřízené,
- rozhodování realizuje ten, kdo má aktuální, operativní informace,
- má motivační charakter pro podřízené,
- podporuje rozvoj manažerských dovedností ostatních zaměstnanců,
- umožňuje časovou úsporu pro vedoucího pracovníka (ředitelku mateřské školy) a podobně,

ale i negativních důsledků:

- nezaručuje stejný přístup ke stejným nebo podobným aktivitám,
- zvyšuje nároky na koordinaci a organizaci podřízených,
- zvyšuje nároky na odměňování účinného delegování,

¹¹ WEIHRICH, H., KOONTZ, H., *Management*, s. 26

¹² BARTOŠOVÁ, H., *Management II*, s. 90

- zvyšuje nároky na vzdělání nebo proškolení zaměstnanců, na které je kompetence delegována,
- vyžaduje kontrolu plnění úkolů a pravomocí a podobně.

3.2.4 Komunikace

Komunikace je předávání informací. Komunikace zprostředkovává kontakt uvnitř školy, ale také s okolím. Při řízení, delegování, kontrole a dalších činnostech je komunikace mezi dvěma, nebo více lidmi naprosto nezbytná. Lze podle ní určit, zda dosažené výsledky a způsob, jakým jich bylo dosaženo, odpovídá stanoveným plánům. Komunikace tedy umožňuje řízení. Každý manažer by měl mít schopnost komunikovat. Součástí komunikace je i zpětná vazba. Je to odezva na určité sdělení. Díky ní může manažer zjistit úspěšnost nebo neúspěch zrealizované práce.

3.2.5 Kontrola

Podstatou kontroly je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry, cíle. Účelem kontroly není jen zajištění informovanosti řídicích pracovníků o stavu sledované reality, ale především její preventivní vliv, tzn. předcházení případným negativním jevům, situacím.

U složitějších a rozsáhlejších kontrolních procesů lze vysledovat jednotlivé fáze kontroly, u běžných kontrol se tyto fáze prolínají nebo zcela splývají.

Mezi tyto fáze patří:

- získávání a výběr informací pro kontrolu,
- ověřování správnosti získaných informací,
- hodnocení kontrolovaných procesů,
- závěry a návrhy opatření pro řídicí subjekt,
- zpětná kontrola (kontrola kontroly).¹³

Kontrolu můžeme členit na:

- vnitřní (interní)
- a vnější (externí).

Vnitřní kontrola je iniciována vnitřními strukturami školy, je realizována zpravidla řídicími pracovníky nebo pracovníky, kteří jsou ke kontrole řídicími pracovníky zmocněni. Ačkoli škola vystupuje jako samostatný subjekt, je v řadě případů kontrolována vnějšími subjekty.

¹³ VEBER, J., *Základy managementu*, s. 101

Externí kontrola má původ v zákonných požadavcích – z dikce řady zákonů vyplývá oprávnění státních orgánů a institucí či orgánů územně správních celků provádět vybrané kontrolní činnosti.¹⁴

Obsah a rozsah vnitřní kontroly v řízení mateřské školy není dán právním předpisem. Je proto nezbytné, aby ředitelka vytvořila vlastní kontrolní systém, který je důležitou součástí řízení školy.

Systém kontroly by měl reflektovat velikost školy, počet pedagogických a provozních zaměstnanců, jejich odbornou pedagogickou způsobilost, délku praxe, dosavadní kvalitu a výsledky práce i zkušenosti řídicího pracovníka.¹⁵

Kontrolní činnost by měla být zaměřena na všechny cílové (vnitřní i vnější) oblasti činnosti školy, kterými jsou podmínky, průběh a kvalita vzdělávání (podmínky věcné, psychosociální, personální, životospráva, organizace a řízení tříd – skupin, včetně hodnocení, evaluace, dalšího vzdělávání, oblastí spolupráce atd.).¹⁶

Z toho vyplývá, že pokud bude mít ředitelka mateřské školy dostatečně propracovaný a funkční kontrolní systém, nemělo by docházet k pochybením, k porušování právních předpisů, popřípadě by měl být tento jev maximálně eliminován.

3.3 Ředitelka školy

Ředitel nebo ředitelka školy řídí a vede instituci, kterou je škola. Je vedoucím pracovníkem.

Úkol ředitele školy trvale obsahuje nároky související s řízením i s vedením. Od ředitele školy se očekává, že bude dobrým manažerem kvality stejně jako dobrým vedoucím, schopným pečovat o účel a kulturu školy, o lidi v ní.¹⁷ Je zároveň pedagogickým pracovníkem (učitelem) a vykonává přímou pedagogickou činnost.

Ředitelka mateřské školy je povinna postupovat podle obecně platných, závazných právních předpisů.

Zákon č. 561/2005 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění platném v době zpracování této práce, vymezuje pojem ředitele školy v § 164 odst. 1 takto:

(1) Ředitel školy a školského zařízení

¹⁴ HANZELKA, M., *Autoevaluace vzdělávání*, s. 3

¹⁵ BEČVÁŘOVÁ, Z., *Současná mateřská škola a její řízení*, s. 114

¹⁶ BEČVÁŘOVÁ, Z., *Současná mateřská škola a její řízení*, s. 114

¹⁷ POL, M., *Škola v proměnách*, s. 32

- 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,
- c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,
- d) vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření,
- e) vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje,
- f) zajišťuje, aby osoby uvedené v § 21 byly včas informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, žáka nebo studenta,
- g) zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem,
- h) odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení.

(2) Ředitel školy zřizuje pedagogickou radu jako svůj poradní orgán, projednává s ním všechny zásadní pedagogické dokumenty a opatření týkající se vzdělávací činnosti školy. Při svém rozhodování ředitel školy k názorům pedagogické rady přihlédne. Pedagogickou radu tvoří všichni pedagogičtí pracovníci školy.¹⁸

Dále jsou v § 165 školského zákona zmíněny povinnosti a pravomoci ředitele školy a v § 166 školského zákona podmínky z personální a pracovněprávní oblasti.

Vzhledem k tomu, že v současné době jsou školy právníckými osobami, jsou jejich ředitelky zpravidla i jejich statutárními orgány. Plní všechny povinnosti vedoucího organizace včetně případného jmenování a odvolání svého zástupce. Jedná ve všech záležitostech jménem školy, pokud nedelegovala některé své pravomoci na svého zástupce nebo na jiného zaměstnance.

3.4 Dokumentace školy

Dokumentaci, kterou musí škola povinně vést, stanovuje § 28 odst. 1 školského zákona takto:

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

- a) rozhodnutí o zápisu do školského rejstříku a o jeho změnách a doklady uvedené v § 147,

¹⁸ § 164 školského zákona

- b) evidenci dětí, žáků nebo studentů (dále jen "školní matrika"),
- c) doklady o přijímání dětí, žáků, studentů a uchazečů ke vzdělávání, o průběhu vzdělávání a jeho ukončování,
- d) vzdělávací programy podle § 4 až 6,
- e) výroční zprávy o činnosti školy,
- f) třídní knihu, která obsahuje průkazné údaje o poskytovaném vzdělávání a jeho průběhu,
- g) školní řád nebo vnitřní řád, rozvrh vyučovacích hodin,
- h) záznamy z pedagogických rad,
- i) knihu úrazů a záznamy o úrazech dětí, žáků a studentů, popřípadě lékařské posudky,
- j) protokoly a záznamy o provedených kontrolách a inspekční zprávy,
- k) personální a mzdovou dokumentaci, hospodářskou dokumentaci a účetní evidenci a další dokumentaci stanovenou zvláštními právními předpisy.¹⁹

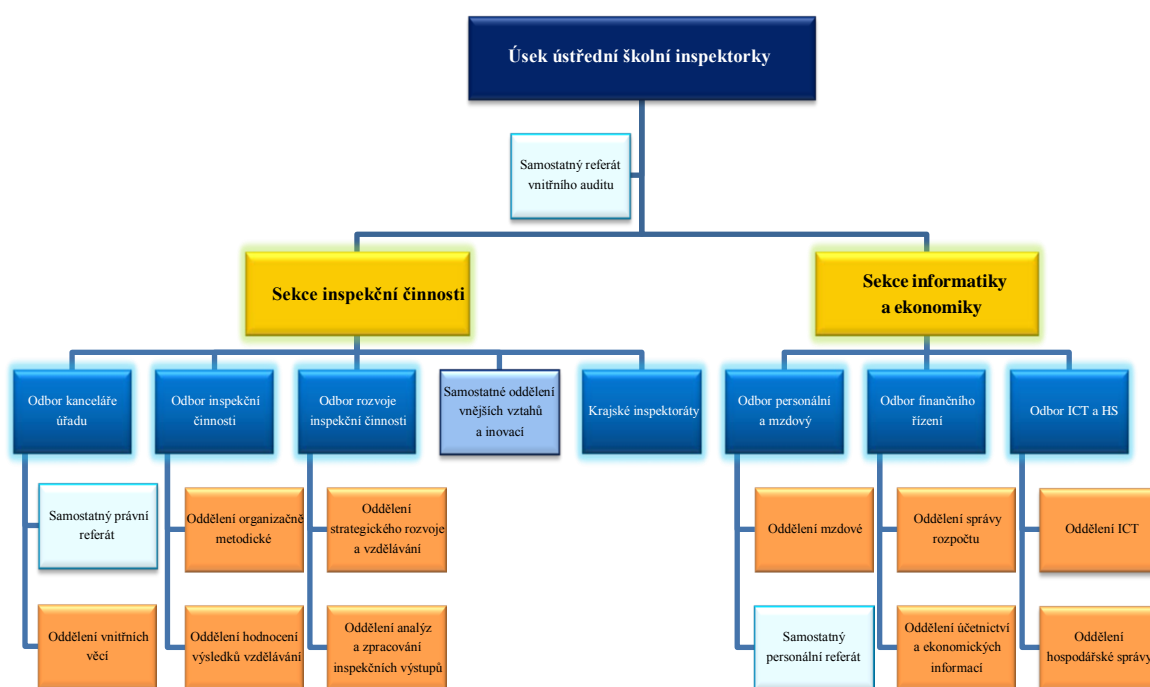
¹⁹ § 28 odst. 1 školského zákona

4 ČESKÁ ŠKOLNÍ INSPEKCE

Česká školní inspekce je správním úřadem s celostátní působností. Ten je organizační složkou státu. Zřízena je podle zákona č. 561/2005 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Českou školní inspekci tvoří 13 krajských inspektorátů se sídly v jednotlivých krajských městech (s detašovanými pracovišti) a ústředím, které sídlí v Praze. V čele České školní inspekce stojí ústřední školní inspektorka.

Obrázek 1: Schéma organizační struktury k 1. červnu 2012 ²⁰



Česká školní inspekce hodnotí vzdělávací soustavu v České republice, respektive školy a školská zařízení zapsaná ve školském rejstříku. Její činnost je přímo vymezena § 173 – 176 školského zákona.

²⁰ Wikipedie, [online], [cit. 2012-06-22], dostupné na WWW: <<http://www.csicr.cz/cz/O-nas/Organizacni-struktura>>

Z Výroční zprávy České školní inspekce za školní rok 2010/2011 vyplývá, že ve školním roce 2010/2011 bylo navštíveno 2216 mateřských škol z celkového počtu 4880 (viz kapitola 3.1). V následujícím školním roce pak navštívila 870 mateřských škol z celkového počtu 4931 (viz kapitola 3.1), jak je uvedeno ve Výroční zprávě České školní inspekce za školní rok 2011/2012.

4.1 Výstupy z inspekční činnosti

Výstupem z inspekční činnosti je například inspekční zpráva, protokol, tematická zpráva nebo výsledek šetření stížnosti. To závisí na typu inspekční činnosti realizované v souladu s § 174 odst. 2 písm. a) až e) a odst. 5 školského zákona. Dalším výstupem je výroční zpráva České školní inspekce, která obsahuje souhrnné poznatky o stavu vzdělávání a vzdělávací soustavy vycházející z inspekční činnosti za předcházející školní rok a zveřejňuje se vždy v prosinci.

4.2 Plán hlavních úkolů, Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání

Česká školní inspekce vykonává svou činnost podle plánu hlavních úkolů na aktuální školní rok. Plán hlavních úkolů schvaluje ministr školství, mládeže a tělovýchovy na návrh ústřední školní inspektorky a jsou v něm stanoveny priority, na něž se bude při své práci zvláště zaměřovat. V plánu je zohledňována kurikulární reforma, vládní dokumenty, požadavky Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, krajů a podobně.

Při hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání vychází pracovníci České školní inspekce ze zásad a cílů stanovených ve školském zákoně. Hlavním kritériem pro hodnocení je zejména účinnost podpory rozvoje osobnosti dítěte a dosahování stanovených cílů vzdělávání ze strany školy. Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání jsou po schválení zveřejněna způsobem umožňujícím dálkový přístup.

ČŠI využila při hodnocení vzdělávací soustavy 12 kritérií (národní rámeček kvality) na úrovni hodnocení škol a čtyřstupňovou ratingovou škálu, podle které byly školy zařazeny do čtyř kategorií podle kvality.²¹

Pro vyhodnocení pozice školy a její zařazení do příslušné kategorie kvality slouží čtyřstupňová inspekční škála, která vychází z klasifikace rizik:

- 1- stav na výmaz z rejstříku (nepřípustná rizika)
- 2- odstranitelná rizika v určené lhůtě (závažná rizika)

²¹ Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2010/2011, s. 6

3- požadovaný standard (odpovídá normě, formální chyby, rizika odstranitelná v průběhu inspekce)

4- příklad dobré praxe (regionální, nadregionální, mezinárodní úroveň).²²

Tabulka 1: Porovnání kritérií pro hodnocení - školní rok 2010/2011 a školní rok 2011/2012

Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok:		
	2010/2011	2011/2012
1	Rovný přístup ke vzdělávání	Rovný přístup ke vzdělávání
2	Školní vzdělávací programy (vzdělávací programy)	Školní vzdělávací programy (vzdělávací programy)
3	Řízení školy	Řízení školy
4	Personální podmínky	Personální podmínky
5	Materiální předpoklady	Materiální předpoklady
6	Finanční předpoklady	Finanční předpoklady
7	Efektivní organizace vzdělávání	Efektivní organizace vzdělávání
8	Účinná podpora rozvoje osobnosti dětí, žáků, studentů	Účinná podpora rozvoje osobnosti dětí, žáků, studentů
9	Partnerství	Partnerství
10	Účinná podpora rozvoje funkčních gramotností dětí, žák, studentů	Účinná podpora rozvoje funkčních gramotností dětí, žák a studentů
11	Systematické hodnocení individuálních a skupinových výsledků vzdělávání dětí, žáků, studentů	Systematické hodnocení individuálních a skupinových výsledků vzdělávání dětí, žáků a studentů
12	Systémové hodnocení celkových výsledků vzdělávání školy	Systémové hodnocení celkových výsledků vzdělávání školy

²² Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2010/2011, s. 6 a 7

Z porovnání jednotlivých kritérií je zřejmé, že ve sledovaném období dvou školních roků, zůstala v obecné rovině nezměněna. To může být pro školy velkou výhodou z hlediska stabilního pohledu České školní inspekce na hodnocení škol. Ustálením požadavků se stávají nároky transparentnější a školy nemusí tápat v nových dokumentech, nemohou být na začátku školního roku zaskočené.

Jednotlivá kritéria jsou v dokumentech České školní inspekce (Komentovaná Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2010/2011 a Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2011/2012 – viz Příloha 1 a Příloha 2) dále rozpracována. Kritéria jsou formulována jako legislativní zkratky s vazbou na vybraná ustanovení platných norem a doplněna popisem znaků úspěšného splnění kritéria.²³

Každé kritérium pro hodnocení obsahuje znaky splnění kritéria (barevně odlišené) a základní právní východiska pro jednodušší a přesnější orientaci v jejich znění.

Oranžovou barvou jsou vyznačeny znaky, které jsou podmínkou požadovaného stavu a jejichž nenaplnění zároveň vyžaduje uložení lhůty. Červenou barvou jsou pak vyznačeny znaky, jejichž nenaplnění může být důvodem pro podání návrhu na výmaz ze školského rejstříku. Barevné rozlišení je orientační a musí být vždy posuzováno s ohledem na individuální případ a ve vztahu k dalším kritériím.²⁴

Znaky splnění kritéria se ve školním roce 2010/2011 a 2011/2012 částečně liší. Není to však známkou změněné náplně jednotlivých kritérií pro hodnocení, ale spíše souvisí s aktuální situací kurikulární reformy, s realizací projektů v rámci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, nebo s dlouhodobými záměry České republiky a jednotlivých krajů. Výsledky multikriteriálního hodnocení jsou analyzovány inspekčním týmem a jejich syntéza je obsahem veřejné inspekční zprávy.²⁵

4.3 Inspekční zpráva

V případě, že je vykonána inspekční činnost podle § 174 odst. 2 písm. b) a c) školského zákona (tak zvané institucionální hodnocení), je výstupem z této inspekční činnosti inspekční zpráva.

²³ *Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2010/2011*, s. 6

²⁴ KOLEKTIV AUTORŮ, *Komentovaná Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2010/2011*

²⁵ *Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2010/2011*, s. 6

Inspekční zpráva obsahuje hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání a dále jména, příjmení a podpisy školních inspektorů, kontrolních pracovníků a přizvaných osob. Obsah inspekční zprávy projednají školní inspektoři a kontrolní pracovníci s ředitelem školy nebo školského zařízení. Projednání a převzetí inspekční zprávy potvrdí ředitel školy nebo školského zařízení podpisem. Připomínky k obsahu inspekční zprávy může ředitel školy nebo školského zařízení podat České školní inspekci do 14 dnů po jejím převzetí. Inspekční zprávu společně s připomínkami a stanoviskem České školní inspekce k jejich obsahu zasílá Česká školní inspekce bez zbytečného odkladu zřizovateli a školské radě. Inspekční zpráva včetně připomínek je veřejná a je uložena po dobu 10 let ve škole nebo školském zařízení, jichž se týká, a v příslušném inspektorátu České školní inspekce.²⁶

V případě, že jsou v inspekční zprávě popsány nedostatky, ukládá Česká školní inspekce lhůtu, ve které požaduje zaslání oznámení o přijetí opatření k odstranění zjištěných nedostatků. Inspekční zprávu předá pracovník České školní inspekce, v případě mateřské školy, ředitelce školy a po uplynutí zákonných termínů zašle zřizovateli školy.

4.4 Inspekční činnost ve škole

Inspekční činnosti ve škole předchází příprava pracovníků České školní inspekce. Pracovník České školní inspekce oznámí předem ředitelce školy inspekční činnost, přičemž také sdělí, jaká dokumentace bude podkladem pro inspekční (institucionální) hodnocení. Zpravidla se jedná o dokumentaci dle § 28 odst. 1 školského zákona (viz kapitola 3.4). Podle uvážení školy případně i jiná, další dokumentace (nepovinná), kterou je škola ochotna poskytnout (ale nemusí) pro účely inspekčního hodnocení (např. dlouhodobé a střednědobé plány; dokumentace dokládající spolupráci školy s rodiči, záznamy z hospitační činnosti a podobně) a která může dokumentovat dobrou práci školy.

Samotná inspekční činnost ve škole je organizována po domluvě s ředitelkou školy. Ta je obeznámena s předmětem inspekční činnosti (vycházející ze školského zákona), může se vyjádřit k aktuálnímu dění ve škole a sdělí také informace popisující vývoj školy od předchozí inspekční činnosti. Při analýze dokumentace školy, shromažďování informací, jejich analýze a vyhodnocování zjištěných skutečností postupují pracovníci České školní inspekce podle tak zvaného „inspekčního trojúhelníku“. Vycházejí tedy ze tří zdrojů – viděného, slyšeného a psaného. To úzce souvisí také s obecně platnými zásadami kontroly (viz kapitola 3. 2. 5).

²⁶ § 174 odst. 14 školského zákona

Tvrdá data jsou částečně získávána z databází od partnerů státní správy na národní a krajské úrovni, na úrovni školy ze školní matriky a z analýz povinné dokumentace škol. Tato kvantitativní data jsou využívána pro kategorizaci kvalitativních zjišťování a obecně představují měřitelnou část hodnocení školy. Součástí institucionálního hodnocení (inspekční činnosti realizované v souladu s § 174 odst. 2 písm. b) a c) školského zákona) je hodnocení průběhu vzdělávání, to znamená zhlédnutí vzdělávacího procesu a podmínek, ve kterých se vzdělávání odehrává.

Podstatná část informací je zjišťována prostřednictvím rozhovorů s ředitelkou a dalšími zaměstnanci školy. Jde o tak zvaná měkká data, která získávají pracovní České školní inspekce při šetření na místě (prohlídka školy a přímé pozorování ve výuce – inspekční hospitace, standardizované rozhovory a dotazníková šetření). Tato část inspekčního hodnocení přispívá k výpovědi o vnitřním prostředí školy (klimatu), ověřuje naplňování školních vzdělávacích programů v praxi a k dětem. Obecně jsou tato data z hlediska dotazovaných subjektivní, pro hodnocení školy však mají velký význam. Pro minimalizaci rizika subjektivity je využívána například metoda triangulace (již zmíněného inspekčního trojúhelníku), dále týmové hodnocení nebo zveřejnění národního rámce kvality s podrobným popisem znaků úspěšného splnění u každého kritéria, pro předvídatelnost požadavků inspekčního hodnocení (viz kapitola 4.2).

Ukončení inspekční činnosti ve škole je provázeno sdělením předběžných závěrů ředitele školy. Výstupem inspekční činnosti je inspekční zpráva (viz kapitola 4.3). Ve školním roce 2010/2011 bylo v Praze realizováno 61 institucionálních hodnocení škol, ve Středočeském kraji 113, výstupem z této inspekční činnosti byla inspekční zpráva. Ve školním roce 2011/2012 bylo ředitelkám mateřských škol v Praze předáno 52 a ve Středočeském kraji 131 inspekčních zpráv.

Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2010/2011 zmiňuje výsledky hodnocení mateřských škol v souvislosti s řízením školy a efektivní strategií vzdělávání takto:

Pozitivní byl vysoký podíl plně kvalifikovaných ředitelů (94,9 %). Zavedení povinného vzdělávání v manažerských dovednostech napomohlo zvládnout obtížné úkoly spojené s právní subjektivitou i s přípravou a tvorbou nových školních vzdělávacích programů. Celkově dosáhlo v hodnocení řízení 84 % mateřských škol požadovaného stavu, škol s riziky bylo necelých 16 %, podíl škol s problémy v řízení se meziročně zvýšil o 4,3 %. Z vyššího podílu rizik a zároveň i nadstandardních hodnocení (10,5 %) v kritériu „Řízení školy“ je možné usuzovat na značné rozdíly mezi MŠ v zajištění chodu školy.

Důsledkem vyššího podílu rizik v řízení a také v personálních podmínkách (15,6 %) je i vyšší podíl rizik snižujících efektivitu organizace vzdělávání (14,3 %) a nakonec i funkci systémového hodnocení výsledků vzdělávání školy (10,1 %).²⁷

Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2011/2012 hovoří o tom, že:

V navštívených školách splnilo předpoklady pro činnost ředitele školy stanovené školskými zákony celkem 96,2 % ředitelů MŠ. V 94,5 % MŠ byli ředitelé řádně jmenováni na základě konkurzního řízení.²⁸

Požadované úrovně v oblasti řízení dosáhlo 90,4 % hodnocených škol, z toho v 7,7 % škol bylo řízení hodnoceno jako příklad dobré praxe, škol s riziky v této oblasti bylo 9,6 %. Podíl škol s problémy v řízení se meziročně snížil o 6,4 %. Z podílu rizik a zároveň i nadstandardních hodnocení v kritériu „Řízení školy“ je možné usuzovat na značné rozdíly mezi MŠ v zajištění chodu školy.²⁹

Nabídka vzdělávání byla na požadované úrovni v 86,3 % navštívených škol, z toho bylo 3,4 % hodnoceno jako příklad dobré praxe. Školám se zjištěnými riziky (13,7 %) byly uloženy lhůty k přijetí opatření k odstranění zjištěných nedostatků.³⁰

²⁷ Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2010/2011, s. 21 a 22

²⁸ Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2011/2012, s. 17

²⁹ Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2011/2012, s. 17

³⁰ Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2011/2012, s. 9

5 ÚVOD DO VÝZKUMNÉ ČÁSTI

Ze vzorku inspekčních zpráv, které popisují nedodržení právních předpisů, analyzuji a vyberu všechna obsažená pochybení nebo negativní zjištění v nich popsaná, která budu průběžně (při analýze inspekčních zpráv) zaznamenávat do tabulky s odkazem na určitá ustanovení právních předpisů. Ty pak přiřadím k jednotlivým oblastem (rozčlením podle Kritérií pro hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání – viz kapitola 4.2, tabulka 1) a součtem zjistím celkový počet negativních zjištění zařazených k jednotlivým kritériím pro hodnocení.

Pro jednotlivé oblasti stanovím nejčastější pochybení a porušení právních předpisů (na základě inspekčních zpráv České školní inspekce) v návaznosti na Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání (za školní rok 2010/2011 a 2011/2012) a navrhu možnosti, jak jim předcházet.

Analyzovány budou inspekční zprávy mateřských škol ze Středočeského kraje a Prahy, za období posledních dvou uzavřených školních roků, a to 2010/2011 a 2011/2012 (zpětná analýza inspekčních zpráv za předchozí dva uzavřené školní roky), čímž se vzhledem ke krátkému časovému období eliminuje míra rizika v podobě změny právních předpisů a také Kritérií hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání České školní inspekce, jejichž případná změna by mohla zjištěný stav ovlivnit.

Vzhledem k tomu, že nedostatky se velmi často opakují, je reálné zpracovat jejich přehled a navrhnout řešení k jejich předcházení. Pravděpodobnost výrazných změn právních předpisů a kritérií pro hodnocení není velká, práce by proto mohla být využitelná i v několika následujících letech.

Využit by ji mohly (pro řízení školy) ředitelky mateřských škol, popřípadě zřizovatelé mateřských škol. Umožní ředitelkám mateřských škol vyvarovat se zjištěných a opakujících se nedostatků.

5.1 Cíl výzkumu

Zmapovat a popsat oblasti, ve kterých ředitelky mateřských škol nejčastěji pochybily (porušily právní předpisy), zpracovat jejich přehled a navrhnout metodiku k jejich předcházení.

5.1.1 Výzkumný problém

Zjistit nejčastějších porušení právních předpisů při řízení školy popsaná v inspekčních zprávách České školní inspekce.

5.1.2 Tvrzení

Bakalářská práce ověří stanovená tvrzení:

- Čím větší je pedagogický sbor ve škole (početnější pedagogická rada), tím méně pochybení/negativních zjištění je při inspekční činnosti zjištěno a popsáno v inspekční zprávě České školní inspekce.
- Pokud dosáhla ředitelka mateřské školy vysokoškolského vzdělání, nebyla zjištěna pochybení/negativní zjištění nebo byl zjištěn jejich menší počet, než u ředitelek s nižším stupněm dosaženého vzdělání.

5.2 Použité metody a techniky

Při zpracování bakalářské práce bude využito několik výzkumných metod a technik.

- Studium literatury související s vybraným tématem.
- Náhodným výběrem v elektronickém online generátoru náhodných čísel bude vybráno 90 inspekčních zpráv České školní inspekce.
- Empirický výzkum - obsahová analýza inspekčních zpráv České školní inspekce.
- Sběr dat bude probíhat pročtením vybraných 90 inspekčních zpráv, následnou analýzou textu, vybráním a zaznamenáním jednotlivých negativních zjištění. Poté budou negativní zjištění zařazena do oblastí podle kritérií pro hodnocení; sumarizována a vyhodnocena.
- Přiřazení popsaných negativních zjištění k odpovídajícímu právnímu předpisu (který byl porušen/nedodržen).
- Porovnání, zda velikost pedagogického sboru nebo vyšší než středoškolské vzdělání ředitelky mateřské školy souvisí s počtem negativních zjištění v inspekční zprávě.
- Kvantitativní výzkum prolíná kvalitativním.

5.3 Sběr dat

Vyhledána budou v inspekčních zprávách České školní inspekce za školní roky 2010/2011 a 2011/2012 negativní zjištění (pochybení) - ať už taková, která byla odstraněna v průběhu inspekční činnosti nebo ta, na která byla stanovena lhůta k jejich odstranění. Jednotlivá negativní zjištění budou zařazena do jednotlivých oblastí – podle kritérií pro hodnocení a podle právních předpisů, ke kterým se vztahují.

5.4 Charakteristika zkoumaného vzorku

Základní a výběrový soubor:

- Základním souborem jsou mateřské školy (samostatné subjekty i sloučené se základní školou), u kterých byla ve školních letech 2010/2011 a 2011/2012 realizována inspekční činnost, a kde výstupem je inspekční zpráva, respektive inspekční zprávy České školní inspekce za školní rok 2010/2011 a 2011/2012 mateřských škol ve Středočeském kraji a v Praze, v nichž byla realizována inspekční činnost České školní inspekce v souladu s § 174 odst. 2 písm. b) a c) školského zákona.

Předmětem zpracování pak budou negativní zjištění popsaná v inspekčních zprávách České školní inspekce - inspekční zprávy dostupné na webových stránkách (využity budou inspekční zprávy za školní roky 2010/2011 a 2011/2012).

- Inspekční zprávy vybrané z celkového počtu online generátorem náhodných čísel budou výběrovým souborem pro výzkum.

Výzkum tedy nebude mít dopad na jednotlivé školy, jejichž inspekční zprávy budou využity, negativa nebudou přiřazována k daným školám, ale budou sumarizována, inspekční zprávy jednotlivých škol budou označeny čísly.

5.5 Sledované proměnné

Při kvalitativním výzkumu může výsledek ovlivnit proměnná, v tomto případě by to mohlo být vzdělání ředitelky mateřské školy nebo velikost pedagogické sboru (jako poradního orgánu ředitelky) ve škole.

- Velikost školy (počet pedagogických pracovníků),
- vysokoškolské vzdělání ředitelky školy (ano x ne).

6 VÝSLEDKY VÝZKUMU

6.1 Dílčí výsledky analýzy, jejich sumarizace

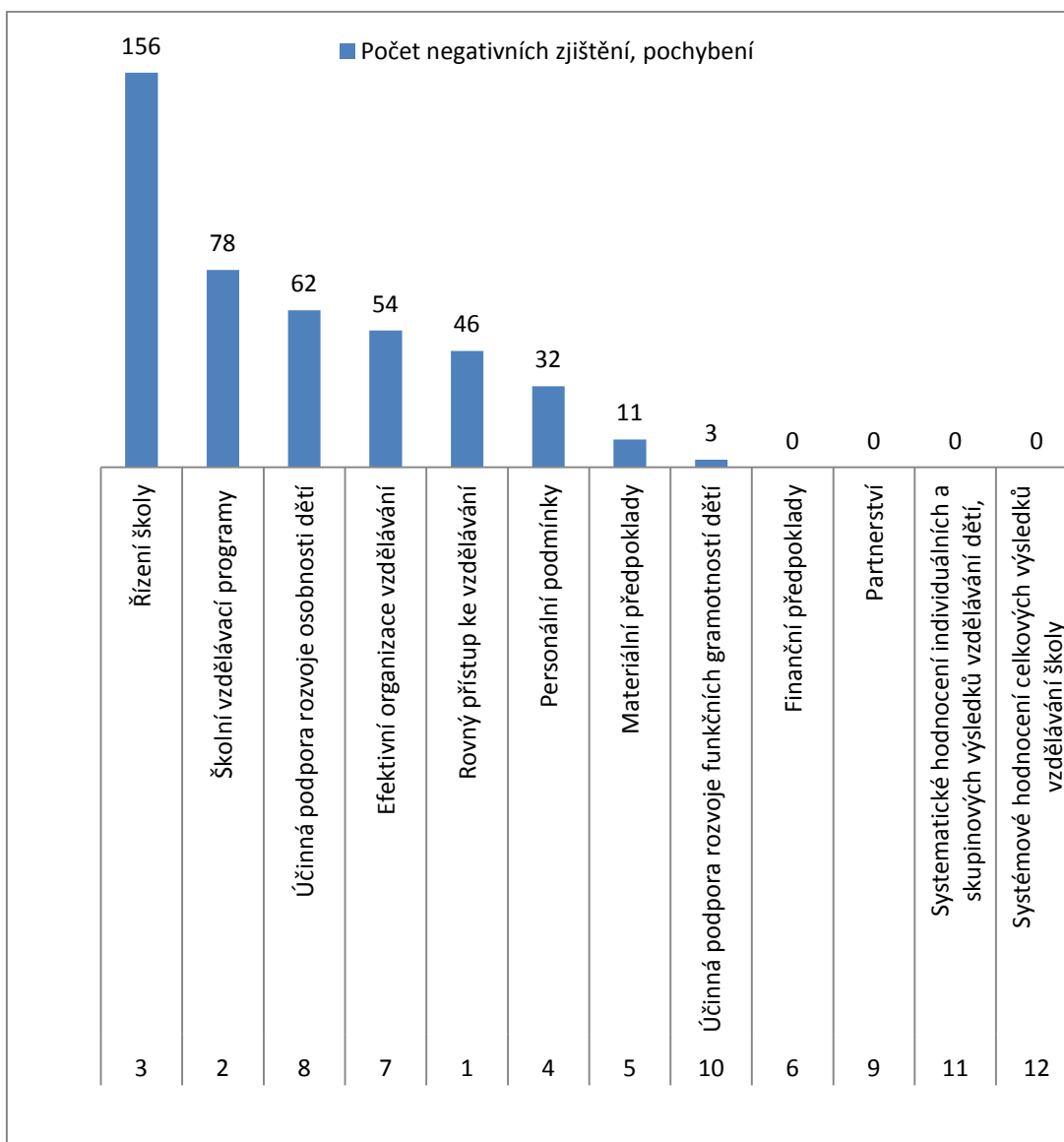
V následující tabulce je možné vyčíst souhrnný počet negativních zjištění nalezených ve výběrovém souboru 90 inspekčních zpráv, přiřazených k jednotlivým kritériím pro hodnocení, která využívala ve školním roce 2010/2011 a 2011/2012 Česká školní inspekce. Negativní zjištění, porušení nebo pochybení, která byla započítána do celkového zjištěného počtu, jsou ta, na jejichž odstranění byla školám uložena lhůta, ale i taková, která pracovníci České školní inspekce při inspekční činnosti ve škole shledali a škola je ještě v době inspekční činnosti odstranila nebo napravila. Celkový počet negativních zjištění je 448.

Tabulka 2: Počet nalezených negativních zjištění v analyzovaném vzorku 90 inspekčních zpráv České školní inspekce (Praha a Středočeský kraj ve školních letech 2010/2011 a 2011/2012)

Pořadové číslo	Kriterium pro hodnocení	Počet negativních zjištění, pochybení
1	Rovný přístup ke vzdělávání	46
2	Školní vzdělávací programy	78
3	Řízení školy	156
4	Personální podmínky	32
5	Materiální předpoklady	11
6	Finanční předpoklady	0
7	Efektivní organizace vzdělávání	68
8	Účinná podpora rozvoje osobnosti dětí	54
9	Partnerství	0
10	Účinná podpora rozvoje funkčních gramotností dětí	3
11	Systematické hodnocení individuálních a skupinových výsledků vzdělávání dětí,	0
12	Systémové hodnocení celkových výsledků vzdělávání školy	0

V následujícím grafu je zřejmé, že nejvíce negativních zjištění bylo shledáno v oblasti kritéria zahrnujícího Řízení školy (pořadové číslo 3). Dále v kritériu číslo 2 – Školní vzdělávací program, následně v kritériu pod číslem 8 – Účinná podpora rozvoje osobnosti dětí a pak v kritériu číslo 7 – Efektivní organizace vzdělávání. Naopak u kritérií pod číslem 6, 9, 11 a 12 nebyla ve vzorku inspekčních zpráv zjištěna žádná pochybení nebo negativní zjištění.

Graf 1: Seřazení kritérií podle četnosti pochybení v jednotlivých oblastech



V následující tabulce (viz Tabulka 3) je možné rozkrýt obsah jednotlivých kritérií, ve kterých bylo shledáno porušení právního předpisu, to znamená:

Ke kritériu **Řízení školy** byla přiřazena pochybení a negativní zjištění (viz **Pochybení, negativní zjištění - specifikace**) včetně četnosti, která se k této oblasti vztahují, popsáno bylo obecně pochybení (viz **Oblast pochybení**) a vymezeno bylo pochybení tak, jak požadovaný stav zmiňují právní předpisy (viz **Vymezení v rozsahu právních předpisů**). Z tabulky je zřejmé, podle kterého právního předpisu postupovat při realizaci nápravných opatření. V tomto kritériu bylo zjištěno celkem 156 pochybení (viz Graf 1).

Tabulka 3: *Obsah, zaměření pochybení v kritériu č. 3 – Řízení školy*

Oblast pochybení	Pochybení, negativní zjištění - specifikace	Vymezení v rozsahu právních předpisů	Počet
údaje v rejstříku škol a školských zařízení	- údaje na výpisu nesouhlasí se skutečností, scházely zapsaný údaj o dalším místě poskytovaného vzdělávání nebo školských služeb, o adrese zřizovatele školy	- § 28 odst. 1 písm. a) školského zákona	4
zřizovací listina	- nesouhlasí s aktuálním stavem ve škole	- § 28 odst. 1 písm. a) školského zákona	1
evidence dětí - školní matrika	- chybí některé požadované údaje	- § 28 odst. 1 písm. b) školského zákona	35
třídní kniha, která obsahuje průkazné údaje o poskytovaném vzdělávání a jeho průběhu	- chyběly zcela zápisy v třídních knihách, nebo třídní knihy neobsahovaly prokazatelné údaje o poskytovaném vzdělávání	- § 28 odst. 1 písm. f) školského zákona	12
školní řád	- chyběl zcela - neobsahoval údaje v souladu s požadavky školského zákona - nebyl zveřejněný	- § 28 odst. 1 písm. g) školského zákona - § 30 odst. 1 písm. a) až d) školského zákona	1 47 8

	<p>na přístupném místě</p> <p>- nebyli s ním prokazatelně seznámeni zaměstnanci školy</p>	<p>- § 28 odst. 3 školského zákona</p>	<p>12</p>
<p>záznamy z jednání pedagogické rady</p>	<p>- záznamy nebyly vedeny, záznamy neobsahovaly informace o projednávání oblastí požadovaných školským zákonem</p>	<p>- § 28 odst. 1 písm. h) školského zákona</p> <p>- § 164 odst. 2 školského zákona</p>	<p>18</p>
<p>statistické výkazy</p>	<p>- údaje do výkazů nebyly poskytnuty v souladu se skutečností</p>	<p>- § 28 odst. 5 školského zákona ve vazbě na § 3 odst. 1 písm. a) a b) vyhlášky č. 364/2005 Sb., o vedení dokumentace škol a školských zařízení a školní matriky a o předávání údajů z dokumentace škol a školských zařízení a ze školní matriky (vyhláška o dokumentaci škol a školských zařízení)</p>	<p>10</p>
<p>výjimka udělená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy o činnosti školy na území jiného kraje než je sídlo zřizovatele</p>	<p>- chyběl dokument potvrzující udělení této výjimky (výjimka nebyla udělena)</p>	<p>- § 23 odst. 2 školského zákona</p>	<p>1</p>

výjimka z nejvyššího počtu dětí ve třídě	- chyběl dokument potvrzující udělení této výjimky (výjimka nebyla udělena)	- § 23 odst. 5 školského zákona	3
kapacita školy uvedená v rejstříku škol a školských zařízení	- překročení uvedené kapacity	- § 28 odst. 1 písm. a) školského zákona - § 23 odst. 5 školského zákona - § 164 odst. 1 písm. h)	4

Jak je z výše uvedené tabulky (viz Tabulka 3) zřejmé, nečastější pochybení jsou při inspekční činnosti shledána při analýze školních řádů (68 pochybení z počtu 156 v kritériu Řízení školy), což je 43,6 % pochybení v tomto kritériu. Školní řády často neobsahovaly údaj o zajištění ochrany dětí před sociálně patologickými jevy, před projevy diskriminace nebo násilí a dále také údaj poskytující informace o zacházení s majetkem školy ze strany dětí. Dalším poměrně často se opakujícím pochybením je neúplnost dat ve školní matrice (35 pochybení), což je 22,4 % z tohoto kritéria. Zpravidla scházely údaje o místě narození dítěte.

Ke kritériu **Školní vzdělávací program** byla opět přiřazena pochybení a negativní zjištění (viz **Pochybení, negativní zjištění - specifikace**) včetně četnosti, která se k této oblasti vztahují, popsáno bylo obecně pochybení (viz **Oblast pochybení**) a vymezeno bylo pochybení tak, jak požadovaný stav zmiňují právní předpisy (viz **Vymezení v rozsahu právních předpisů**). Celkový počet je 78 pochybení v tomto kritériu (viz Graf 1). Z tabulky je zřejmé, podle kterého právního předpisu postupovat při realizaci nápravných opatření.

V následující tabulce (viz Tabulka 4) jsou znázorněna dvě nejčastější pochybení týkající se školních vzdělávacích programů pro předškolní vzdělávání.

Povinnost vytvořit pro mateřskou školu školní vzdělávací program vznikla v roce 2007. Do sledovaného období (školní roky 2010/2011 a 2011/2012) tedy uplynuly tři roky, po které byl školní vzdělávací program jedním z povinných dokumentů mateřské školy a měl být, podle školského zákona, v souladu s Rámcovým vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání. Z analyzovaného vzorku 90 inspekčních zpráv obsahovalo 63 inspekčních zpráv negativní zjištění ohledně souladu školního vzdělávacího programu s Rámcovým vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání, tedy celých 70 %.

Tabulka 4: *Obsah, zaměření pochybení v kritériu č. 2 – Školní vzdělávací program*

Oblast pochybení	Pochybení, negativní zjištění - specifikace	Vymezení v rozsahu právních předpisů	Počet
školní vzdělávací program není v souladu s Rámcovým vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání	- školní vzdělávací program neobsahuje informace v některém z okruhů (nebo z jejich většího množství) zmíněných v Rámcovém vzdělávacím programu pro předškolní vzdělávání - identifikační údaje o mateřské škole, obecná charakteristika školy, podmínky vzdělávání, organizace vzdělávání, charakteristika vzdělávacího programu, vzdělávací obsah, evaluační systém	- § 5 odst. 1 školského zákona	63
školní vzdělávací program není zveřejněn na přístupném místě ve škole	- není zveřejněn nebo je zveřejněna pouze informace – odkaz – kde je uložen	- § 5 odst. 3, věta druhá, školského zákona	15

Toto zjištění je poměrně nepříznivé.

Nesoulad školních vzdělávacích programů s Rámcovým vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání však nemá negativní dopad na výsledky vzdělávání, jak je vidět v Grafu 1 (kritéria číslo 11 a číslo 12). Dosahování klíčových kompetencí dětí (očekávaných výstupů) tedy není přímo dotčeno.

První verze Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání je z roku 2001.

Verze Rámcového programu pro předškolní vzdělávání z r. 2001 byla v r. 2004 aktualizována. Text byl upraven v souladu s návrhem nového školského zákona a ostatními kurikulárními dokumenty. Na základě tříletých zkušeností praxe a v důsledku postupu v řešení problematiky byl pojmově i obsahově zpřesněn.³¹

Povinnost pracovat v mateřských školách podle školních vzdělávacích programů je od roku 2007. Školní vzdělávací programy by v současné době měly odpovídat požadavku školského zákona.

Ke kritériu *Účinná podpora rozvoje osobnosti dětí* znovu byla přiřazena pochybení a negativní zjištění (viz **Pochybení, negativní zjištění - specifikace**) včetně četnosti, která se k této oblasti vztahují, popsáno bylo obecně pochybení (viz **Oblast pochybení**) a vymezeno bylo pochybení tak, jak požadovaný stav zmiňují právní předpisy (viz **Vymezení v rozsahu právních předpisů**), tak jako u tabulek předchozích. Z tabulky je zřejmé, podle kterého právního předpisu postupovat při realizaci nápravných opatření. Toto kritérium obsahuje 62 negativních zjištění (viz Graf 1).

Z následující tabulky (viz Tabulka 5) jasně vyplývá, že problematickými oblastmi při realizaci vzdělávání je volba a zařazování vhodných metod a forem vzdělávání. V omezeném množství jsou také uplatňovány rámcové cíle předškolního vzdělávání zmíněné v Rámcovém vzdělávacím programu pro předškolní vzdělávání. Ve 40 %, z celkového počtu pochybení v tomto kritériu, respektovány nebyly.

Instituce poskytující předškolní vzdělávání, resp. jejich pedagogové, by proto měli sledovat při své práci tyto rámcové cíle (záměry):

1. rozvíjení dítěte, jeho učení a poznání,
2. osvojení základů hodnot, na nichž je založena naše společnost,
3. získání osobní samostatnosti a schopnosti projevit se jako samostatná osobnost působící na své okolí.³²

Zejména podpora samostatnosti a sebeobsluhy rozvíjena není, jak vyplývá z analýzy inspekčních zpráv. To však negativně ovlivňuje vzdělávání dětí v dalším období.

³¹ SMOLÍKOVÁ, K. a kol, *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*, s. 3

³² SMOLÍKOVÁ, K. a kol, *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*, s. 11

Tabulka 5: Obsah, zaměření pochybení v kritériu č. 8 – Účinná podpora rozvoje osobnosti dětí

Oblast pochybení	Pochybení, negativní zjištění - specifikace	Vymezení v rozsahu právních předpisů	Počet
metody a formy vzdělávání uplatňované v praxi při vzdělávání	- škola nezohledňovala individuální možnosti a zvláštnosti dětí (metody neodpovídaly jejich věku, individuálním zvláštnostem a schopnostem, popř. jejich počtu)	§ 2 odst. 1 písm. b) a f) školského zákona + Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, kapitola 3.2 Specifika předškolního vzdělávání, metody a formy práce a kapitola 7 Podmínky předškolního vzdělávání	23
rámcové cíle (záměry) předškolního vzdělávání	- možnost volby, rozvoj osobnosti dítěte, samostatnost, sebeobsluha	- Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, kapitola 3.3.1 Rámcové cíle a kapitola 3.3.2 Klíčové kompetence, str. 11, kapitola 7 Podmínky předškolního vzdělávání	25
pohybová aktivita, relaxace	- nejsou realizovány denní zdravotně preventivní pohybové aktivity, není vytvořena možnost spontánních a relaxačních aktivit	- Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, kapitola 7 Podmínky předškolního vzdělávání	14

Výše zmíněné denní zdravotně preventivní pohybové aktivity nebyly v některých mateřských školách realizovány pravidelně (denně), což potvrdilo sledování průběhu vzdělávání, v některých případech nebyly zaznamenány v třídních knihách a někdy nesplnily svůj zdravotně preventivní účel (nebyly připraveny s ohledem na věk a schopnosti dětí, nebo se jednalo o cvičení motivované slovem nebo hudbou a záměrem byla pouze koordinace spontánního pohybu, nebo byla realizována pouze pohybová, popřípadě hudebně pohybová hra. To je v rozporu se zněním Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání.

Ke kritériu ***Efektivní organizace vzdělávání*** byla přiřazena pochybení a negativní zjištění (viz **Pochybení, negativní zjištění - specifikace**) včetně četnosti, která se k této oblasti vztahují, popsáno bylo obecně pochybení (viz **Oblast pochybení**) a vymezeno bylo pochybení tak, jak požadovaný stav zmiňují právní předpisy (viz **Vymezení v rozsahu právních předpisů**), tak jako u tabulek předchozích. Z tabulky je zřejmé, podle kterého právního předpisu postupovat při realizaci nápravných opatření. Toto kritérium obsahuje dohromady 54 pochybení (viz Graf 1).

V následující tabulce (viz Tabulka 6) jsou zmíněny čtyři případy (z analyzovaného vzorku 90 inspekčních zpráv mateřských škol), kdy škola nevzdělávala podle svého školního vzdělávacího programu. Toto číslo sice není vysoké (4 případy), což je 4,4 %, nicméně jde o poměrně závažné pochybení, kdy povinný dokument školy – školní vzdělávací program – není v praxi naplňován. Škola pracuje například podle vytvořených třídních vzdělávacích plánů, které ale nesouvisejí v plné míře s aktuálním školním vzdělávacím programem, nebo si je škola vytváří pouze intuitivně. Četnější, než množství předchozího zjištění, je realizace nadstandardních aktivit v době, kdy má škola vzdělávat podle školního vzdělávacího programu. Jde o 29 pochybení v 90 inspekčních zprávách, což je 32,2 %. Nadstandardními aktivitami jsou takové, které jsou realizované za úplaty a nejsou součástí školního vzdělávacího programu, popřípadě jsou vedené jinými osobami, než pedagogickými pracovníci mateřských škol.

Pokud mateřská škola nabízí dětem, popř. i jejich rodičům další služby, které probíhají mimo pravidelnou provozní dobu zařízení, mimo pracovní dobu pedagogů a které jsou realizovány za úplatu (např. různé kroužky pro děti, příležitostná večerní či víkendová péče o děti, příležitostná péče o další děti - např. o sourozence, samostatné programy pro rodiče apod.), jedná se o aktivity (služby) „nadstandardní“, které nejsou součástí školního vzdělávacího programu a nemohou být uplatňovány na úkor jeho rozsahu a kvality.³³

Nevhodná volba metod a forem vzdělávání (21 případ z 54 pochybení v tomto kritériu, což je 38,9 %) byla v některých případech způsobena krátkou pedagogickou praxí učitelů nebo absencí jejich odborné kvalifikace, což však nevhodné metody a formy využívané při vzdělávání neospravedlňuje.

Tabulka 6: *Obsah, zaměření pochybení v kritériu č. 7 – Efektivní organizace vzdělávání*

Oblast pochybení	Pochybení, negativní zjištění - specifikace	Vymezení v rozsahu právních předpisů	Počet
školní vzdělávací program není v praxi naplňován	- škola nevzdělávala podle aktuálního školního vzdělávacího programu, což bylo zjištěno při inspekčních hospitacích (realizované činnosti), a ani záznamy v třídních knihách se neshodovaly se školním vzdělávacím programem dané školy	- § 3 odst. 3 školského zákona	4
kroužky za úplatu	- škola nabízí dětem nadstandardní aktivity hrazené rodiči v době, kdy by mělo být realizováno vzdělávání podle školního vzdělávacího programu	- § 3 odst. 3 školského zákona + Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, kapitola 10. Zásady pro zpracování školního vzdělávacího programu, str. 43	29
metody	- využívané metody a formy	§ 2 odst. 1 písm. f)	21

³³ SMOLÍKOVÁ, K. a kol, *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*, s. 43

a formy vzdělávání	vzdělávání nerespektují školský zákon a Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, v jeho kapitole 3.2	školského zákona a § 4 odst. 2 písm. b) školského zákona	
--------------------	---	--	--

Ke kritériu **Rovný přístup** byla, tak jako v předešlých případech, přiřazena pochybení a negativní zjištění (viz **Pochybení, negativní zjištění - specifikace**) včetně četnosti, která se k této oblasti vztahují, popsáno bylo obecně pochybení (viz **Oblast pochybení**) a vymezeno bylo pochybení tak, jak požadovaný stav zmiňují právní předpisy (viz **Vymezení v rozsahu právních předpisů**). Z tabulky je zřejmé, podle kterého právního předpisu postupovat při realizaci nápravných opatření. V tomto kritériu je zahrnuto celkem 46 negativních zjištění (viz Graf 1).

V Tabulce 7 dominuje oblast bezpečnosti z pohledu dokumentace (knih úrazů a záznamů o úrazech). Dále se vyskytují chyby v dalším z dokumentů, a to ředitelkami mateřských škol stanovených kritérií pro přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání. V pěti případech se jednalo pouze o formální chybu ve znění dokumentu a přijímání proběhlo v souladu se školským zákonem. Ve třech ředitelka i přes správně stanovená kritéria pochybila a nepřijala dítě v posledním roce před nástupem k povinné školní docházce. Ostatní negativní zjištění jsou vzhledem k celkovému počtu analyzovaných inspekčních zpráv (mateřských škol) minimální, což však nesnižuje jejich závažnost z pohledu dodržení právních předpisů.

Tabulka 7: Obsah, zaměření pochybení v kritériu č. 1 – Rovný přístup

Oblast pochybení	Pochybení, negativní zjištění - specifikace	Vymezení v rozsahu právních předpisů	Počet
dokumentace - kritéria	- kritéria pro přijímání k předškolnímu vzdělávání – přednostní přijetí dětí v posledním roce před zahájením povinné školní docházky	- § 34 odst. 4 školského zákona	5
nepřijetí dítěte	- nepřijetí dítěte v posledním roce před zahájením povinné	- § 34 odst. 4 školského zákona	3

	školní docházky		
bezpečnost dětí	<ul style="list-style-type: none"> - odcházení učitelky od dětí, - malý počet učitelek na počet dětí, 	<ul style="list-style-type: none"> - § 29 odst. 2 školského zákona v návaznosti na § 5 odst. 1 vyhlášky č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání - § 2 odst. 1 vyhlášky č. 14/2005 Sb., a § 5 odst. 2 písm. a) vyhlášky č. 14/2005 Sb., a Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, kapitola 7.4 Organizace 	<p>2</p> <p>3</p>
+ zajištění prevence sociálně patologických jevů	- zajištění realizace aktivit k prevenci sociálně patologických jevů, popřípadě uvedení takových aktivit v dokumentech školy	- § 29 odst. 1 školského zákona a § 30 odst. 1 písm. c) školského	1
dokumentace – kniha úrazů	- chybějící údaje v knize úrazů, hlášení úrazu – pozdní vyhotovení a zpracování záznamu o úrazu	- § 1 odst. 2 vyhlášky č. 64/2005 Sb., o evidenci úrazů dětí, žáků a studentů, ve znění platném ve školním roce 2010/2011 a 2011/2012 a § 4 odst. 1 písm. b) vyhlášky 64/2005 Sb.,	23
pobyt venku	- délka pobytu venku	- Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, kapitola 7.2 Životospráva -	2

		<p>a § 21 odst. 2 vyhlášky č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých</p>	
přijímání	<ul style="list-style-type: none"> - scházel doklad o očkování dětí - ředitelka rozhodla o přijetí dítěte se speciálními vzdělávacími potřebami bez doporučení školského poradenského zařízení 	<ul style="list-style-type: none"> - § 34 odst. 5 školského zákona (§ 50 zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů) - § 34 odst. 6 školského zákona 	<p>1</p> <p>1</p>
individuální vzdělávací plán	<ul style="list-style-type: none"> - neodpovídal svým zpracováním a obsahem vyhláše, - nebo nebyl zpracován v termínu daném vyhláškou 	<ul style="list-style-type: none"> - § 6 odst. 4 vyhlášky č. 73/2005 Sb., o vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a dětí, žáků a studentů mimořádně nadaných a § 6 odst. 5 vyhlášky č. 73/2005 Sb., 	<p>4</p> <p>1</p>

Obsah výše zmíněných pochybení (viz Tabulka 7) částečně přesahuje i do jiných oblastí hodnocení, zařazení do kritéria pro hodnocení č. 1 - Rovný přístup není při inspekční činnosti zcela dogmatické a závisí na souvislostech s dalšími hodnocenými dokumenty, průběhem, podmínkami a výsledky vzdělávání.

Ke kritériu **Personální podmínky** byla opět přiřazena pochybení a negativní zjištění (viz **Pochybení, negativní zjištění - specifikace**) včetně četnosti, která se k této oblasti vztahují, popsáno bylo obecně pochybení (viz **Oblast pochybení**) a vymezeno bylo pochybení tak, jak požadovaný stav zmiňují právní předpisy (viz **Vymezení v rozsahu právních předpisů**), tak jako v předchozích tabulkách. Toto kritérium obsahuje 32 pochybení (viz Graf 1). Z tabulky je zřejmé, podle kterého právního předpisu postupovat při realizaci nápravných opatření.

V následující tabulce (viz Tabulka 8) jsou popsána negativní zjištění související s hodnocením mateřských škol v personální oblasti. Nejvíce negativních zjištění se objevilo v oblasti stanovení nebo realizace přímé pedagogické činnosti, kdy nebyla ředitelkou školy přímá pedagogická činnost správně stanovena, nebo ji pedagogické pracovnice (včetně ředitelek) nevykonávaly. Osm ředitelek bez odpovídajícího kvalifikačního studia (studium pro ředitele škol) z celkového počtu (analyzovaný vzorek 90 inspekčních zpráv) je 8,9 %, což je poměrně velký počet vzhledem k povinnosti zahájit toto studium nejpozději do dvou let od nástupu do funkce ředitelky. Tuto vzniklou a následně v inspekční zprávě popsanou situaci by měl ve výsledku řešit zřizovatel školy. Výjimka pro neabsolvování odpovídajícího studia je dána délkou praxe ředitelek ve své funkci. Na osm ředitelek škol se však vzhledem k jejich praxi nevztahovala. Proto bylo konstatováno pochybení.

Tabulka 8: *Obsah, zaměření pochybení v kritériu č. 4 – Personální podmínky*

Oblast pochybení	Pochybení, negativní zjištění - specifikace	Vymezení v rozsahu právních předpisů	Počet
kvalifikační studium	- ředitelka neabsolvovala ve stanoveném období studium pro ředitele škol a školských zařízení	- § 5 odst. 2 zákona č. 563/2005 Sb., o pedagogických pracovnicích a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších	8

		předpisů a § 5 odst. 2 a 3 vyhlášky č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických	
chybí doklad o získání odpovídající zkoušky z českého jazyka	- učitelky (cizinky) neabsolvovaly zkoušku dokladující znalost českého jazyka	- § 3 odst. 1 písm. e) zákona č. 563/2005 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů v návaznosti na § 4 zákona č. 563/2005 Sb.,	3
doklady o nejvyšším dosaženém vzdělání	- škola ani přímo učitelky nedoložily doklad o dosaženém vzdělání	- § 28 odst. 1 písm. k) školského zákona - § 3 odst. 1 písm. b) zákona č. 563/2005 Sb., a § 6 odst. 1	2
nerealizování dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků	- učitelky se nezúčastnily ve sledovaném období (zpravidla tří sledovaných a hodnocených školních roků) žádné vzdělávací akce	- § 24 odst. 1 zákona č. 563/2005 Sb.,	8
stanovení přímé pedagogické činnosti	- přímá pedagogická činnost nebyla stanovena v souladu s nařízením vlády, nebo pedagogické pracovnice nenaplňovaly stanovený počet hodin přímé pedagogické činnosti	- § 23 odst. 1 zákona č. 563/2005 Sb.,	11

Ke kritériu *Materiální podmínky* byla přiřazena pochybení a negativní zjištění (viz **Pochybení, negativní zjištění - specifikace**) včetně četnosti, která se k této oblasti vztahují, popsáno bylo obecně pochybení (viz **Oblast pochybení**) a vymezeno bylo pochybení tak, jak požadovaný stav zmiňují právní předpisy (viz **Vymezení v rozsahu právních předpisů**). Toto kritérium obsahuje celkem 11 negativních zjištění (viz Graf 1). Z tabulky je zřejmé, podle kterého právního předpisu postupovat při realizaci nápravných opatření.

Materiální podmínky v mateřských školách (viz Tabulka 9) nejsou oblastí, ve které by se vyskytovalo větší množství pochybení.

Tak zvaně zbytečným nedostatkem zjištěným při inspekční činnosti a uvedeným následně v inspekční zprávě je nevyužívání výškově nastavitelného nebo různě vysokého sedacího nábytku pro děti (který školy mají) vzhledem k jejich výšce. V tomto případě jde o selhání lidského faktoru (učitelky) ve věkově smíšených třídách, kde je rozdílná výška dětí nejvýznamnější.

Tabulka 9: *Obsah, zaměření pochybení v kritériu č. 5 – Materiální podmínky*

Oblast pochybení	Pochybení, negativní zjištění - specifikace	Vymezení v rozsahu právních předpisů	Počet
nevybavená zahrada mateřské školy	- nevybavená školní zahrada	- Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, kapitola 7.1 Věcné podmínky	4
vybavení tříd – hračky a pomůcky nejsou dětem na dosah	- hračky a pomůcky pro děti jsou uzavřeny ve skříních nebo umístěny na vysokých policích	- Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, kapitola 7.1 Věcné podmínky	1
nábytek tříd neodpovídá antropometric-kým požadavkům	- nábytek má jednu univerzální velikost, nebo je výškově nastavitelný, ale škola této jeho funkčnosti nevyužívá	- Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, kapitola 7.1 Věcné podmínky	6

Ke kritériu *Účinná podpora rozvoje funkčních gramotností* byla, tak jako v předchozích tabulkách, opět přiřazena pochybení a negativní zjištění (viz **Pochybení, negativní zjištění - specifikace**) včetně četnosti, která se k této oblasti vztahují, popsáno bylo obecně pochybení (viz **Oblast pochybení**) a vymezeno bylo pochybení tak, jak požadovaný stav zmiňují právní předpisy (viz **Vymezení v rozsahu právních předpisů**). Z tabulky je zřejmé, podle kterého právního předpisu postupovat při realizaci nápravných opatření. Toto kritérium obsahuje nejnižší počet pochybení, a to tři (viz Graf 1) ze zmíněných 12 kritérií (viz Tabulka 1).

Rozvoj funkčních gramotností je v mateřských školách podporován. Z analyzovaného vzorku 90 inspekčních zpráv se negativní zjištění objevilo v oblasti podpory funkčních gramotností – například zmíněné čtenářské, informační, ale i přírodovědné, matematické – jen třikrát (viz následující Tabulka 10), což je 3,3 %. To je velmi pozitivní zjištění vzhledem ke vzdělávání a dosahovaným výsledkům dětí.

Tabulka 10: *Obsah, zaměření pochybení v kritériu č. 10 – Účinná podpora rozvoje funkčních gramotností dětí*

Oblast pochybení	Pochybení, negativní zjištění - specifikace	Vymezení v rozsahu právních předpisů	Počet
není rozvíjena informační a čtenářská gramotnost	- sledovaným průběhem vzdělávání ani ze zápisů v třídních knihách nebylo zřejmé rozvíjení čtenářské a informační gramotnosti	- § 2 odst. 1 písm. g)	3

Ve zbývajících čtyřech kritériích (viz Graf 1, kritéria 6, 9, 11 a 12 – *Finanční předpoklady, Partnerství, Systematické hodnocení individuálních a skupinových výsledků vzdělávání dětí a Systémové hodnocení celkových výsledků vzdělávání školy*) se při analýze vzorku inspekčních zpráv neobjevilo žádné pochybení ani negativní zjištění.

V dalších uvedených tabulkách jsou zpracována data týkající se vzdělání ředitelky školy, počtu pedagogických pracovníků v mateřské škole a počtu negativních zjištění popsanych v inspekčních zprávách (viz Tabulky 11, 12 a 13).

Následující tabulka (viz Tabulka 11) vypovídá o tom, kolik ředitelek mateřských škol dosáhlo středoškolského, vyššího odborného, vysokoškolského bakalářského nebo vysokoškolského magisterského studijního programu nebo složily státní rigorózní zkoušku.

Největší zastoupení mají ředitelky se středoškolským vzděláním (42 ředitelek z 90), což je 46,6 %. Další vícečetnou skupinou jsou ředitelky s vysokoškolským magisterským vzděláním (30 ředitelek z 90), což je 33,4 %. Ostatní typy studia (vyšší odborné, vysokoškolské bakalářské a vykonání státní rigorózní zkoušky) jsou pak méně významně zastoupeny (18 ředitelek z celkového počtu 90 ředitelek), což je 20 %.

Tabulka 11: *Nejvyšší dosažené vzdělání ředitelky školy*

Vzdělání ředitelky	Počet z celkového množství
- Středoškolské	42
- Vyšší odborné	1
- Vysokoškolské - bakalářské	9
- Vysokoškolské magisterské	30
- Státní rigorózní zkouška	8

Z níže uvedené tabulky vyplývá, že nejvíce pochybení a negativních zjištění v analyzovaných inspekčních zprávách se objevilo u škol, kde funkci vykonává ředitelka se středoškolským vzděláním. Dále jde o ředitelky s vysokoškolským magisterským. Nelze ale mluvit o tom, že nejvyšší dokončené vzdělání ředitelky by mělo přímý vliv na výstupy hodnocení její práce, neboť počet ředitelek se středoškolským vzděláním a počet ředitelek s vysokoškolským magisterským vzděláním je téměř přímo úměrný počtu negativních zjištění ve všech inspekčních zprávách. To znamená, že u největší skupiny ředitelek se středoškolským vzděláním (42 ředitelek) bylo analýzou inspekčních zpráv zjištěno, že v mateřské škole pod jejich vedením, bylo zjištěno nejvíce pochybení (43 pochybení). U ředitelek s vysokoškolským magisterským vzděláním (druhá nejvíce zastoupená skupina) bylo zjištěno 30 pochybení (druhý největší počet pochybení). U ředitelek s vysokoškolským bakalářským vzděláním (v počtu 9 ředitelek) bylo zjištěno 9 pochybení. U ředitelek, které vykonaly státní rigorózní zkoušku (8 ředitelek) bylo analýzou zjištěno 8 pochybení a u ředitelky s vyšším odborným vzděláním jedno pochybení. Lze tedy říci, že v tomto případě vzdělání ředitelky neovlivňuje počty pochybení, která pracovníci České školní inspekce při inspekční činnosti zjistí a uvedou do inspekční zprávy.

Tabulka 12: Nejvyšší dosažené vzdělání ředitelky školy ve vazbě na počet negativních zjištění, pochybení v inspekčních zprávách

Vzdělání ředitelky	Počet pochybení			
	0-2	3-5	6-8	9 a více
Středoškolské	15	12	10	6
Vyšší odborné	1	0	0	0
Vysokoškolské - bakalářské	2	4	2	1
Vysokoškolské - magisterské	11	11	5	3
Rigorózní zkouška	3	3	1	1

V následující tabulce (viz Tabulka 13) je možné vysledovat závislost počtu pedagogických pracovních v mateřské škole (velikost pedagogického sboru tvořícího pedagogickou radu) na počtu pochybení zjištěných při analýze inspekčních zpráv. Počet pedagogických pracovních je stanoven na základě předpokladu, že v jedné třídě mateřské školy jsou zpravidla 2 pedagogické pracovníce (v počtu fyzických osob – nemusí souhlasit s přepočteným počtem pracovních úvazků). Pokud má kolektiv v mateřské škole více pedagogických pracovních, vyskytlo se v inspekčních zprávách méně pochybení a negativních zjištění. Se snižujícím se počtem pedagogických pracovních bylo analýzou zjištěno větší množství pochybení.

Tabulka 13: Počet pedagogických pracovních v mateřské škole (počet tříd) ve vazbě na počet negativních zjištění, pochybení v inspekčních zprávách

Počet pedagogických pracovních ve škole	Počet pochybení			
	0-2	3-5	6-8	9 a více
2-4	9	5	6	4
5-8	11	13	7	4
9 a více	12	8	4	3

Bez pochybení byly z celkového počtu 90 vybraných a analyzovaných inspekčních zpráv pouze tři. Z toho dvě inspekční zprávy mateřských škol, kde dosáhla ředitelka středoškolského vzdělání a jedna inspekční zpráva, kde ředitelka dosáhla vysokoškolského vzdělání v bakalářském studijním programu. Z tohoto zjištění vyplývá, že není pravidlem, aby středoškolsky vzdělaná ředitelka vždy chybovala v řízení školy.

Dalším faktorem, který by mohl negativně ovlivnit kvalitu řízení školy, je absence absolvování studia podle § 5 odst. 2 zákona č. 563/2005 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Ze vzorku 90 analyzovaných inspekčních zpráv byla tato skutečnost zjištěna v osmi případech (u osmi ředitelek), to je v 8,9 %. Z toho u dvou se státní rigorózní zkouškou a u šesti s pouze středoškolským vzděláním. Ani toto zjištění ovšem nepotvrzuje, že ředitelka, která neabsolvovala výše uvedené studium, by více chybovala při řízení školy. Absence studia podle § 5 odst. 2 zákona č. 563/2005 Sb., byla (jak vyplývá z Tabulky 14) zjištěna zejména u ředitelek se středoškolským vzděláním. To opět souvisí s jejich největším zastoupením v analyzovaném vzorku.

Tabulka 14: Absence vzdělání ředitelky v oblasti řízení ve vazbě na její nejvyšší dosažené vzdělání

Vzdělání ředitelky	Absence vzdělání podle (množství z celkového počtu 90 ředitelek) § 5 odst. 2 zákona č. 563/2005 Sb.,
Středoškolské	6
Vyšší odborné	0
Vysokoškolské - bakalářské	0
Vysokoškolské - magisterské	0
Státní rigorózní zkouška	2

6.2 Shrnutí výsledků výzkumu

Výzkumným problémem této bakalářské práce bylo zjistit nejčastějších porušení právních předpisů při řízení školy, popsána v inspekčních zprávách České školní inspekce. Stanovený úkol byl zpracován. Analýzou inspekčních zpráv, zmapováním dílčích pochybení a jejich zařazením do oblastí korespondujících s kritérii pro hodnocení České školní inspekce bylo zjištěno, v jakých oblastech školy/ředitelky mateřských škol nejčastěji chybují při své řídicí práci.

Nejčtenější pochybení popsaná v inspekčních zprávách byla zjištěna právě v oblasti řízení školy. Souvisela s chybně nebo nedostatečně vedenou dokumentací škol. Dokumentace, kterou podle povahy své činnosti školy vedou, je stanovena § 28 odst. 1 školského zákona (viz kapitola 3.4). Příčinou pochybení v této oblasti tedy bylo nedodržení jeho znění, respektive nedodržení navazujících nebo prováděcích předpisů.

Další oblast, v pořadí četnosti pochybení jako druhá, je zpracovaná samostatně a je jí školní vzdělávací program. I ten však ve výsledku spadá do dokumentace, kterou by měla škola vést a která je podstatná pro vzdělávání dětí jako takové.

Celkem 234 pochybení se tady týká poměrně zásadních věcí v oblasti řízení školy.

Negativní zjištění týkající se vzdělávacího procesu, zahrnující oblasti: Efektivní organizace vzdělávání, Účinná podpora rozvoje osobnosti dětí a Účinná podpora rozvoje funkčních gramotností dětí, se objevila ve 119 případech. S průběhem vzdělávání úzce souvisí hodnocení vzdělávání, ať už jde o výsledky jednotlivců nebo výsledky vzdělávání podle školních vzdělávacích programů. V těchto oblastech (Systematické hodnocení individuálních a skupinových výsledků vzdělávání dětí a Systémové hodnocení celkových výsledků vzdělávání školy) pochybení škol zjištěno nebylo. Z tohoto zjištění vyplývá, že školy na základě realizovaného hodnocení nevyhledají chyby, jejichž přítomnost by následně mohly eliminovat nebo vyloučit, nebo jim hodnocení vzdělávání neposkytuje dostatečnou zpětnou vazbu.

Oblast Rovného přístupu ke vzdělávání je specifická, zahrnuje částečně řídicí i vzdělávací oblasti. Analýzou bylo zjištěno 46 pochybení, z nichž se 38 týká více oblasti řízení školy (což je 82,6 %) a osm spíše řízení pedagogického procesu (což je 17,4 %).

Z toho tedy vyplývá, že oblast průběhu vzdělávání je pro školy mnohem méně riziková (co do počtu pochybení), než oblast řízení školy.

Oblast Personální podmínky s 32 pochybeními a oblast Materiálních předpokladů s 11, byly posledními, kde byla zjištěna pochybení.

V oblastech podle kritérií pro hodnocení - Finanční předpoklady a Partnerství – se neobjevilo žádné negativní zjištění.

Při rozboru inspekčních zpráv a zjišťování počtu pochybení bylo sledováno i nejvyšší dosažené vzdělání ředitelky, velikost pedagogického sboru v dané mateřské škole a případná propojenost a vzájemná závislost zmíněných proměnných. Jak je zřejmé z předchozích tabulek (viz Tabulky 11, 12 a 13), spojitost mezi nejvyšším dosaženým vzděláním ředitelky mateřské školy a počtem pochybení je pouze v četnosti zastoupení, což nesvědčí o tom, že by ředitelky s nižším dosaženým vzděláním byly při své řídicí práci méně schopné a více chybovaly. Naproti tomu v mateřských školách s početnějším pedagogickým kolektivem bylo opravdu shledáno méně negativních zjištění.

Zda je to zapříčiněno fungující pedagogickou radou, nebo jen větší potřebou ředitelky školy se vzdělávat (sledovat dění a novinky v oblasti řízení školy, řízení pedagogické procesu a práva), aby byla k vedení větší organizace (co do počtu tříd, dětí v nich a počtu zaměstnanců) způsobilější a obstála před početným kolektivem pedagogických pracovníků, zjistit z takovéto analýzy inspekčních zpráv (realizované v rámci zpracování této bakalářské práce) nelze.

Zjištěná absence vzdělání ředitelky podle § 5 odst. 2 zákona č. 563/2005 Sb., také zcela nepotvrdila, že ředitelka, která takovéto studium neabsolvovala, by se ve vedení školy správně neorientovala.

6.3 Požadovaný stav

Požadovaný stav je z právního hlediska takový, kdy školy respektují právní předpisy, které jsou pro ně závazné. Ty právní předpisy, které se nejčastěji objevily při analýze inspekčních zpráv České školní inspekce jako také, které byly nedodrženy nebo porušeny, jsou uvedeny v tabulkách (viz Tabulky 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 a 10).

Z hlediska České školní inspekce při hodnocení škol je popsán požadovaný stav jako: požadovaný standard (odpovídá normě, formální chyby, rizika odstranitelná v průběhu inspekce)³⁴.

³⁴ Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2010/2011, s. 7

6.4 Ověření tvrzení a dosažení cíle práce

Zpracováním závěrečné bakalářské práce byla ověřena stanovená tvrzení.

Tvrzení:

Čím větší je pedagogický sbor ve škole (početnější pedagogická rada), tím méně pochybení/negativních zjištění je při inspekční činnosti zjištěno a popsáno v inspekční zprávě České školní inspekce,

se potvrdilo.

Tvrzení:

Pokud dosáhla ředitelka mateřské školy vysokoškolského vzdělání, nebyla zjištěna pochybení/negativní zjištění nebo byl zjištěn jejich menší počet, než u ředitelek s nižším stupněm dosaženého vzdělání,

se nepotvrdilo.

7 ZÁVĚR

Cíle této práce, kterým bylo zmapovat a popsat oblasti, ve kterých ředitelky mateřských škol nejčastěji pochybily (porušily právní předpisy), nebo ve kterých se objevila v inspekčních zprávách negativní zjištění, zpracovat jejich přehled a navrhnout, jak jim předcházet, bylo dosaženo.

Prostor v teoretické části byl věnován objasnění základních pojmů. V praktické, výzkumné části byl prostor věnován přímo sumarizaci a popisu zjištěných výsledků analýzy, včetně paragrafového znění právních předpisů, které nebyly dodrženy. To může být pro ředitelky mateřských škol přímým vodítkem pro kontrolu a srovnání s jejich mateřskou školou. Výhodou je i to, že byla výzkumná analýza provedena z externích hodnocení školy Českou školní inspekcí (inspekčních zpráv), z důvodu nadhledu a objektivity shromážděných dat.

Náhodně vybraný vzorek tak částečně reprezentuje stav řízení mateřských škol v Praze a Středočeském kraji ve školních letech 2010/2011 a 2011/2012.

Nejčtenější pochybení byla zjištěna v oblasti řízení školy, což je pro ředitelku jedna ze zásadních oblastí její práce ve škole. Zde bylo zjištěno celkem 234 pochybení. Negativní zjištění týkající se vzdělávacího procesu, se objevila v 119 případech.

Z porovnání je zřejmé, že oblast průběhu vzdělávání je pro školy mnohem méně riziková, než oblast řízení školy.

Při analýze inspekčních zpráv a zjišťování počtu pochybení bylo sledováno i nejvyšší dosažené vzdělání ředitelky, velikost pedagogického sboru v dané mateřské škole a jejich případná propojenost a závislost. Přímá spojitost mezi nejvyšším dosaženým vzděláním ředitelky mateřské školy a počtem pochybení zjištěna nebyla. V mateřských školách s početnějším pedagogickým kolektivem bylo skutečně zjištěno méně pochybení.

Zjištěná absence vzdělání ředitelky podle § 5 odst. 2 zákona č. 563/2005 Sb., také zcela nepotvrdila, že ředitelka, která takovéto studium neabsolvovala, by se ve vedení školy správně neorientovala.

Závěrečná bakalářská práce však může posloužit i začínajícím ředitelkám mateřských škol (z řad učitelek), které ještě neabsolvovaly studium pro ředitele a nemají prozatím představu, na jaké oblasti se nejvíce při řízení školy zaměřit. To znamená, komparací dokumentů jejich mateřské školy s popsányi kritérii (oblastmi) zjistit, zda doklady dané školy obsahují všechny náležitosti, které požadují právní předpisy. Dále se zaměřit přímo na vzdělávací proces, podmínky školy (například materiální, personální), opět v návaznosti na kritéria hodnocení a zjištěná a popsána pochybení.

Dále může přiblížit tato bakalářská práce ředitelkám škol pohled České školní inspekce na školu prostřednictvím Kritérií hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání.

8 NÁVRH POSTUPU PRO PŘEDCHÁZENÍ POCHYBENÍM

Jedním z důležitých předpokladů pro předcházení pochybením v řízení školy je nutnost znát právní předpisy týkající se školství.

Zejména oblasti Řízení školy, Školní vzdělávací program, Personální podmínky a Rovný přístup ke vzdělávání, zmíněné v této bakalářské práci, mají právně vymezeno své naplňování. To znamená, že ředitelky mateřských škol mají dostupné informace, které mohou využít pro řízení školy a řízení pedagogického procesu.

Přehled právních předpisů, kterými by se školy měly řídit, lze nalézt například na webových stránkách Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Není však možné pouze nastudovat platná znění zákonů, vyhlásek, nařízení vlády podobně, ale je důležité nadále sledovat jejich změny a novelizace.

Jednou z dalších možností (a ve školství i nutností) je další vzdělávání. Ne však jen po stránce metodické a pedagogické, ale také řízení, což je důležité zejména pro management škol. Vzdělávací instituce nabízejí akreditované vzdělávací akce, kterých mohou ředitelé škol využít pro obnovu, udržování nebo doplňování znalostí a vědomostí v oblasti řízení školy i řízení pedagogického procesu.

Pro předcházení pochybením v řízení školy je také nezbytné využívat manažerských funkcí (viz kapitola 3.2). Díky jejich vzájemné provázanosti a mnohdy i cyklickému působení lze dobře nastavit systém řízení, ve kterém pak dochází k pravidelné kontrole a vyhodnocování, takže chyby mohou být eliminovány ještě dříve, než způsobí v organizaci problém.

Nasloucháním svému okolí – pedagogické radě, rodičovské veřejnosti, lze získat zpětnou vazbu pro další plánování v řízení školy i v řízení pedagogického procesu. K tomu lze využít informací získaných při jednání pedagogické rady, při třídních schůzkách a individuálních konzultacích, ale i z rozhovoru s dětmi, pedagogy, rodiči dětí, zástupci zřizovatele školy nebo dalších spolupracujících organizací, popřípadě z dotazníků pro pedagogy nebo pro rodičovskou veřejnost.

Důležité je zamyslet se nad vlastním systémem manažerské strategie v dané škole, nad vedením pracovního týmu včetně delegování a kontroly. Vyhodnotit funkčnost a efektivitu realizovaných kroků, přijmout názor druhých, vzít si ponaučení z již zažitých pozitivních i negativních zkušeností.

9 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BARTOŠOVÁ, H., *Management II*, Praha : Policejní akademie České republiky v Praze, 2007. ISBN 978-80-7251-198-3.
2. BEČVÁŘOVÁ, Z., *Současná mateřská škola a její řízení*, Praha : Portál, 2003, ISBN 80-7178-537-7.
3. POL, M. *Škola v proměnách*. Brno : Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4499-9.
4. SMOLÍKOVÁ, K. a kol., *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělání*, Praha : Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2004. Č. j. 32 405/2004-22. ISBN 80-87000-00-5
5. VEBER, J., *Základy managementu*, Praha : Nakladatelství Fortuna, 1999, ISBN 80-7168-654-9.
6. WEIHRICH, H., KOONTZ, H., *Management*, Praha : Victoria Publishing, 1993, ISBN 80-80605-45-7.
7. HANZELKA, M., *Autoevaluace vzdělávání*, Studijní texty, Profesionální manažerské vzdělávání ředitelů/zástupců ředitele (PVR), VISK, 2010, Modul V. A. Řízení kontroly.
8. TĚTHALOVÁ, M., *INFORMATORIUM 3-8*, XVII. ročník, č. 3/2010: Naše školky jsou nejlepší na světě, Portál 2010, ISSN 1210-7506.
9. *Komentovaná Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2010/2011*, č. j. ČŠIG-2223/10-G21, Kritéria schválena na základě 24. PV MŠMT dne 3. srpna 2010, bod programu č. 8.
10. *Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2011/2012*, č. j. ČŠIG-1554/11-G2, Schváleno na základě 32. PV MŠMT dne 16. srpna 2011.
11. *Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2010/2011*, Praha : Česká školní inspekce 2011.
12. *Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2011/2012*, Praha : Česká školní inspekce 2013.
13. Zákon č. 561/2005 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů.
14. Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů
15. Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů.

16. Vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých, ve znění pozdějších předpisů.
17. Vyhláška č. 364/2005 Sb., o vedení dokumentace škol a školských zařízení a školní matriky a o předávání údajů z dokumentace škol a školských zařízení a ze školní matriky (vyhláška o dokumentaci škol a školských zařízení), ve znění pozdějších předpisů.
18. Vyhláška č. 73/2005 Sb., o vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a dětí, žáků a studentů mimořádně nadaných, ve znění pozdějších předpisů.
19. *Česká školní inspekce* [online]. Praha : Česká školní inspekce . [cit. 2012-06-12]. Dostupné na WWW: <<http://www.csicr.cz/>>
20. *Generátor náhodných čísel* [online]. [cit. 2012-07-02]. Dostupný na WWW: <http://czblog.cz/generator-nahodnych-cisel-online-a-zdarma/>
21. Wikipedie : Otevřená encyklopedie [online]. Právní předpis. [cit. 2013-01-13]. Dostupné na WWW: < <http://cs.wikipedia.org/>>