

U N I V E R Z I T A K A R L O V A

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**Ředitel základní školy s právní
subjektivitou, ekonomika školy a řízení
pedagogického procesu**

Bakalářská práce

Autor: Zachová Marie

Studijní obor: Školský management

Studijní program: Specializace v pedagogice

Forma studia: Kombinované

Vedoucí bakalářské práce: RNDr. Jana Marková

Datum odevzdání práce: 20. 6. 2014

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Ředitel základní školy s právní subjektivitou, ekonomika školy a řízení pedagogického procesu“ vypracovala samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury v ní uvedených.

20. června 2014

.....

Marie Zachová

NÁZEV:

Ředitel základní školy s právní subjektivitou, ekonomika školy a řízení pedagogického procesu

AUTOR:

Marie Zachová

KATEDRA:

Centrum školského managementu

VEDOUCÍ PRÁCE:

RNDr. Jana Marková

ABSTRAKT

Práce ředitele základní školy, jejímž zřizovatelem je obec, je velmi náročná pro svou rozmanitost. Ředitel v organizaci vystupuje jako řídicí pracovník, pedagog i vykonavatel státní správy. Musí tedy disponovat znalostmi v oblasti ekonomie, práva, personalistiky, vzdělávání a výchovy. Cílem této práce je podchytit pravomoci a odpovědnosti ředitele školy, zmapovat procesy řízení vzdělávacího procesu, ekonomiky školy, řízení provozu a administrace základní školy, jejímž zřizovatelem je obec ve formě příspěvkové organizace a vytvořit optimální organizační strukturu školy.

Samotný výzkum je zaměřen na porovnání podílu času, který ředitel základní školy věnuje řízení vzdělávacího procesu, řízení ekonomiky školy, administrativní práci a dalším činnostem při řízení a organizaci školy.

KLÍČOVÁ SLOVA

Ředitel školy, základní škola, hospodaření, pedagogický proces, směrnice, zákon.

TITLE:

Headmaster of School with Legal personality, Economics of Educational institutions and Management of Educational Process-AUTHOR:

Marie Zachová

DEPARTMENT:

Centrum of School Management

SUPERVISOR:

RNDr. Jana Marková

ABSTRACT

The work of the headmaster of the primary school, which founder is village, is very exacting due to its variety. The headmaster's rule is to be a manager, teacher and state administrator all at once. He must have the basic knowledge of economy, law, human resources management, upbringing and education. The main intention of this dissertation is to notice headmaster's competences and responsibilities and to clarify the management process of the education, the process of the school economy, the procedure of the administration.

This dissertation is focused on the comparison of the time percentage that headmaster must dedicate to the education management, economy management, administration and additional organization managerial activity.

KEY WORDS:

Headmaster, primary school, management, income, pedagogice process, regulations, law.

**Děkuji vedoucímu bakalářské práce paní RNDr. Janě Markové
za rady, připomínky, ochotu a metodické vedení práce.**

Obsah

Úvod	8
1 Teoretická část	10
1.1 Základní škola jako organizace.....	10
1.1.1 Základní pojmy	10
1.1.2 Základní škola.....	11
1.1.3 Zřizovatel školy	12
1.1.4 Rejstřík škol	13
1.2 Ředitel základní školy.....	14
1.2.1 Povinnosti ředitele základní školy	15
1.2.2 Řízení základní školy.....	18
1.3 Oblast pedagogická.....	20
1.3.1 Strategický plán školy.....	21
1.3.2 Vzdělávací programy	23
1.3.3 Organizace vzdělávání	25
1.3.4 Školská zařízení základní školy	28
1.3.5 Bezpečnost a ochrana zdraví.....	30
1.4 Ekonomika základní školy.....	32
1.4.1 Financování základních škol.....	32
1.4.2 Finanční prostředky ze státního rozpočtu	33
1.4.3 Finanční prostředky z rozpočtu zřizovatele, obce.....	34
1.4.4 Finanční prostředky z vlastních zdrojů	35
1.4.5 Finanční prostředky z doplňkové činnosti	35
1.4.6 Další finanční zdroje	36
1.4.7 Fondy základní školy	36
1.4.8 Rozpočet školy.....	37
1.4.9 Účetnictví a hospodaření školy	38

1.4.10 Inventarizace	40
1.4.11 Finanční kontrola	41
1.5 Oblast personální	42
1.6 Dokumentace, administrativa školy, kontrola	44
1.6.1 Vnitřní organizační směrnice	45
1.6.2 Výroční zpráva o činnosti školy	46
1.6.3 Kontrola	46
2 Praktická část	48
2.1 Metodologie výzkumného šetření	48
2.2 Průběh výzkumu	48
2.3 Metody výzkumu	49
2.4 Výzkumné předpoklady	49
2.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření	50
2.6 Výsledky dotazníkového šetření	50
2.7 Diskuze výsledků dotazníkového šetření	64
2.8 Návrh optimální organizační struktury školy	68
2.9 Závěr	71
Seznam tabulek	74
Seznam obrázků	75
Použité zdroje	76
Příloha č. 1	80

Úvod

Funkce a význam základní školy je v životě každého jedince a ve fungování celé společnosti naprosto klíčový. Je tedy důležité, aby tato instituce fungovala správně a také zajišťovala vše potřebné, co se od ní očekává. Pro optimální fungování každé základní školy je nutné, aby škola disponovala odpovídajícím a kvalitním vybavením, dostatkem finančních prostředků a zejména dostatečným množstvím kvalitních kvalifikovaných pedagogů a zkušených provozních zaměstnanců. Snad nejvíce závislé je fungování školy na řediteli školy, který představuje, jako statutární zástupce organizace, nejvyšší řídicí článek celé instituce.

Činnost a pracovní náplň ředitelů základních škol byla v posledních letech do značné míry ovlivněna celou řadou legislativních změn, které ředitelům škol přičly ještě více pravomocí, než kterými disponovali v minulosti. Tato skutečnost s sebou přinesla několik důsledků. Základní školy získaly ještě více autonomie a větší prostor pro svobodné rozhodování, nicméně na ředitele škol bylo tímto naloženo více práce, povinností a z nich vyplývající zodpovědnosti.

Stanovení šestiletého funkčního období ředitele školy může v praxi znamenat častou změnu ve vedení školy. Nově nastupující ředitelé bez praxe ve vedoucích funkcích mohou nastupovat do funkce s neúplnou představou o práci ředitele školy. Tato bakalářská práce s názvem „*Ředitel základní školy s právní subjektivitou, ekonomika školy a řízení pedagogického procesu*“ rekapituluje odpovědnosti ředitele školy vyplývající převážně ze školského zákona, související s pedagogickým procesem, ekonomikou školy a řízením školy.

Hlavním cílem práce je porovnání podílu času ředitele školy na řízení pedagogického procesu k ostatním řídicím činnostem. Dílčím cílem práce je vytvoření návrhu optimální organizační struktury základní školy, která by umožnila ředitelům škol více se věnovat zlepšení kvality výuky.

V praktické části je využíváno metody dotazníkového šetření, která mezi vybranými řediteli základních škol získává informace o časovém podílu činností ředitele školy k týdenní pracovní době.

Předkládaná práce je zaměřená na školy, jejichž zřizovatelem je obec. V práci se často odvolávám na zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání ve znění pozdějších předpisů (dále jen „Školský zákon“) a ostatní platné právní předpisy uváděné v odkazech.

1 Teoretická část

1.1 Základní škola jako organizace

1.1.1 Základní pojmy

Škola

Základní informace popisující školu jsou obsaženy v pedagogickém slovníku, kde je uvedeno, že: „*Škola je společenská instituce, jejíž tradiční funkcí je poskytovat vzdělání žákům příslušných věkových skupin v organizovaných formách podle určitých vzdělávacích programů*“.¹

Veřejná škola

Veřejná škola je škola, která je zřizovaná orgánem veřejné správy. Obcí nebo svazkem obcí.

Zřizovatel základní školy

Základní školy zřizuje obec nebo svazek obcí jako školské právnické osoby nebo příspěvkové organizace, které se řídí zvláštním právním předpisem.² Základní školu může též zřídit stát jako školské právnické osoby nebo státní příspěvkové organizace, registrované církve, kterým bylo přiznáno oprávnění výkonu zvláštního práva zřizovat církevní školy. Dále školu mohou zřizovat fyzické osoby jako právnické osoby podle zvláštních právních předpisů, jejichž předmětem činnosti je poskytování vzdělávání podle školského zákona.³ Pro účel této práce budou zmíněné pouze základní školy, které zřizuje obec jako příspěvkové organizace.

Příspěvková organizace

¹ PRŮCHA, JAN; WALTEROVÁ, ELIŠKA; MAREŠ, JIŘÍ. *Pedagogický slovník*. 4., aktualizované vyd. Praha: Portál, 2008. 322 s. ISBN 978-80-7367-416-8. str. 233.

² Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, § 27. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné na <http://portal.gov.cz/>.

³ Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. § 8. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>. Dále jen Školský zákon.

Příspěvková organizace je jednou z forem veřejného ústavu, právníkou osobou veřejného práva, zřízenou k plnění úkolů ve veřejném zájmu. Příspěvkové organizace jsou veřejnoprávními neziskovými organizacemi. Příspěvkové organizace hojně vykonávají činnost zejm. škol a školských zařízení.⁴

Právní subjektivita (osobnost)

Právní osoba je způsobilost mít v mezích právního řádu práva a povinnosti.⁵ Nabytím způsobilosti školy účastnit se právních vztahů svým vlastním jménem se škola stává právníkou osobou. V právním řádu tato způsobilost umožňuje škole, prostřednictvím ředitele školy uzavírat právní vztahy s jinými osobami bez ohledu na zřizovatelské vazby.⁶

1.1.2 Základní škola

Základní škola poskytuje základní vzdělávání, které je povinné pro děti od šesti let. Základní škola se v ČR dělí na dva stupně. První stupeň, primární, je tvořen 5 ročníky, druhý, nižší sekundární, pak 6. až 9. ročníkem. V obcích, kde nejsou podmínky pro zřízení všech devíti ročníků (škola úplná), lze zřídit základní školu, která nemá všechny ročníky (škola neúplná).

Základní škola má významné postavení ve výchově a vzdělávání jedince. Je částí života všech dětí a můstkem mezi rodinným prostředím a přípravou ke studiu na budoucí povolání. Škola spolupracuje se všemi účastníky vzdělávacího a výchovného procesu. Jsou to především žáci školy, dále pedagogičtí pracovníci, nepedagogičtí pracovníci, zákonní zástupci, zaměstnanci zřizovatele a jiné spolupracující osoby a subjekty. V čele organizace stojí ředitel školy, jehož hlavní povinností je zajistit základní vzdělávání v souladu se školským zákonem a jinými právními normami

⁴ W Česká Wikipedie - Wikipedie. Dostupné z [www: http://cs.wikipedia.org/wiki/_organizace](http://cs.wikipedia.org/wiki/_organizace).

⁵ Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, §15, odst. 1. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné na <http://portal.gov.cz/>.

⁶ VALENTA, JIŘÍ. *Financování a rozpočet školy*. Karviná: Paris 2004. 8 s. ISBN 80-239-2218-1

vztahující se k základnímu vzdělávání tak, aby byly naplněné cíle základního vzdělání.⁷

1.1.3 Zřizovatel školy

Veřejné základní školy a školská zařízení jako příspěvkové organizace zřizuje nejčastěji územně samosprávní celek, obec.

Na základě informací z webových stránek měst a obcí můžeme říci, že většina obcí zřizuje základní školy právě jako příspěvkové organizace, jak je patrné z tabulky č. 1. Podrobné informace o školách jsou uvedeny na webových stránkách MŠMT⁸ a krajských úřadů.

Tabulka č. 1: Počet škol zřízených jako příspěvkové organizace

Obec	Počet základních škol	Z toho příspěvková organizace
Ostravy - Jih ⁹	19	19
Plzeň město ¹⁰	26	26
Karlovy Vary ¹¹	10	10
Příbram ¹²	7	7

O vzniku příspěvkové organizace vydá zřizovatel zřizovací listinu.¹³ Zřizovací listina je důležitý ustavující právní dokument školy, vymezuje především hlavní účel a předmět činnosti, pro který byla příspěvková organizace zřízená. V případě této práce se jedná o poskytování základního vzdělávání. Dále musí zřizovací listina obsahovat druhy a typy školských

⁷ Školský zákon č. 561/2004 Sb., § 44. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>. Dále jen Školský zákon.

⁸ Rejstřík škol a školských zařízení, MŠMT ČR. Dostupné z <http://rejskol.msmt.cz/>

⁹ Městský obvod Ostrava Jih – Statutární městská část. Dostupné z [www.ovajih.cz](http://www.ovajih.cz;); základní školy obvodu Ostrava - Jih

¹⁰ Plzeňské základní a mateřské školy. Dostupné z www.plzenskeskoly.cz

¹¹ MMKV – Magistrát města Karlovy Vary. Dostupné z www.mmkv.cz; odbory; odbor kultury, školství a tělovýchovy

¹² Město Příbram. Dostupné z www.pribram.eu; školy a školská zařízení

¹³ Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.

zařízení, jejichž činnost právnická osoba vykonává.¹⁴ U základních škol se jedná o školská zařízení pro zájmové vzdělávání, školní družinu, školní klub a zařízení školního stravování. Dále obsahuje vymezení majetku ve vlastnictví zřizovatele, pokud se škole předává do správy k jejímu vlastnímu hospodářskému využití a s tím vymezení majetkových práv a povinností spojených s jeho ekonomickým a hospodárným účelným využitím. Pokud škola provozuje doplňkovou činnost, je velmi důležité stanovit okruhy doplňkové činnosti školy. Zřizovací listina též vymezuje a definuje osoby oprávněné jednat za organizaci. Zřizovatel změnu ve funkci ředitele školy zaznamenává dodatkem zřizovací listiny.

1.1.4 Rejstřík škol

Škola musí být zapsaná a tím i zařazená do rejstříku škol a školských zařízení, který vede MŠMT¹⁵ a spravuje Ústav pro informace ve vzdělávání. Zápis školy a jejích školských zařízení v tomto rejstříku je pro existenci školy velmi důležitý. Zápisem do rejstříku škol a školských zařízení vznikají právnické osobě, která vykonává činnost školy nebo školského zařízení, základní práva na poskytování vzdělávání a školských služeb podle školského zákona, právo vydávat státem garantované doklady o poskytnutém vzdělání, nárok na finanční prostředky ze státního rozpočtu nebo z rozpočtu územního samosprávného celku, a to za podmínek stanovených školským zákonem a pouze v rozsahu zápisu do rejstříku.¹⁶ Jedním z údajů zapsaným v rejstříku škol je jméno, příjmení datum narození ředitele školy. Zřizovatel je povinen na základě rozhodnutí o jmenování ředitele do funkce, podat žádost o změně údajů ve školském rejstříku, pokud se údaje liší.

¹⁴ Školský zákon, § 111, § 118, § 119. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.

¹⁵ Školský zákon, § 141 - 149. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.

¹⁶ VALENTA, JIŘÍ. *Právní rámeček řízení škol a školských zařízení; 2.* upravené a doplněné vydání. Karviná: Paris 2013. 89 s. ISBN 978-80-87173-22-0.

1.2 Ředitel základní školy

Ředitele základní školy jmenuje a odvolává zřizovatel, na základě jím vyhlášeného konkurzního řízení na období 6 let. Ředitelem může být jmenován pouze ten, kdo splňuje předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy nebo školského zařízení stanovené zvláštním právním předpisem.¹⁷ Zvláštním právním předpisem se rozumí zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, § 5, odst. 1. Ředitel je statutárním orgánem základní školy. Organizaci zastupuje navenek, jedná jejím jménem, hospodaří s jejím majetkem ať už svěřeným od zřizovatele nebo vlastním.

V osobě ředitele se tak musí skloubit hned několik společenských i profesních rolí, jako je pedagog, manažer, leader, ekonom, znalec právních předpisů a povinností z nich plynoucích. Slavíková k tomuto zcela konkrétně uvádí, že dnešní řízení školských institucí vyžaduje demokratický a participativní přístup a schopnost dostatečně rychlého celoživotního vzdělávání, schopnost rychlé adaptace a dobrého zvládnutí změn. Ředitel by měl být disponibilní v čase (měl by být snadno dosažitelný), disponibilní duševně (vyrovnanost v osobním životě), rozhodný, empatický, schopný vést, schopný řešit konflikty, měl by mít pevnou vůli a disciplínu, měl by se umět sebeříditi a měl by být nositelem vizí a cílů celé školy.¹⁸

Pozice ředitele školy je velmi náročná a klade na osobnost ředitele značné nároky, a to nejen po stránce osobnostní a kompetenční, ale také po stránce vzdělání. Ředitel školy by měl disponovat znalostmi a dovednostmi z oblasti finančního řízení školy, pracovního práva, školské legislativy, plánování, jednání s lidmi a z mnoha dalších oblastí. K tomu musíme ještě přidat plnění přímé pedagogické činnosti,¹⁹ to je počet hodin, které odučí. V případě nedostatečné kvalifikace by měl absolvovat kvalifikační studium a doplnit si chybějící znalosti a dovednosti, případně získat takové vlastnosti,

¹⁷ Školský zákon, §166. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.

¹⁸ SLAVÍKOVÁ, LENKA. *Řízení školy a pedagogického procesu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2003. 257 s. ISBN 80-7315-057-3.

¹⁹ Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků. Příloha č. 1. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.

kteřé by jeho osobu činily kompetentní k výkonu ředitelského povolání. Toto studium je upravováno platnou legislativou²⁰ a zahrnuje zejména pracovní právo, financování a organizaci školy, vedení lidí a organizaci pedagogického procesu.

Potřebné znalosti, schopnosti a dovednosti k výkonu ředitelského povolání ředitelé mnohdy získávají až v průběhu výkonu své ředitelské funkce. Mimo jiné, osobnost ředitele svým vedením ovlivňuje ostatní zaměstnance, pohled veřejnosti na školu a vytváří klima školy.

1.2.1 Povinnosti ředitele základní školy

Na funkci ředitele školy jsou kladeny vysoké nároky a odpovědnost. Školský zákon přímo uvádí pravomoci a odpovědnosti ředitele školy. Ředitel školy vystupuje jako vedoucí pracovník, to znamená jako vrcholový manažer organizace, ale i jako pedagogický pracovník.

Ředitel školy a školského zařízení rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak, odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3 (školského zákona), odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb, vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření, vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje. Dále zajišťuje, aby zákonným zástupcům žáka byly včas podány informace o průběhu a výsledcích vzdělávání, zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem, odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a také ve školském zařízení. Stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školských

²⁰ Zákon č. 563/2004Sb., o pedagogických pracovnících, §5, odst. 2 a vyhláška č.329/2013 Sb., kterou se mění vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků ve znění vyhlášky č. 412/2006 Sb. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.

zařízení a odpovídá za správné a účelné použití finančních prostředků ze státního rozpočtu.²¹

Rozhoduje o právech a povinnostech v oblasti státní správy a to při schválení a zamítnutí žádosti o povolení individuálního vzdělávacího plánu žákovi se speciálními vzdělávacími potřebami nebo žákovi mimořádně nadanému a přeřazení mimořádně nadaného žáka do vyššího ročníku, o přijetí k základnímu vzdělávání, přestupu žáka z jiné základní školy, zamítnutí žádosti o odklad povinné školní docházky.

Povinností ředitele základní školy je zabezpečit personální obsazení školy kvalifikovanými zaměstnanci. Přijímá do pracovního poměru a ukončuje pracovní poměr, uzavírá dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti. Určuje pracovní dobu a přestávky v práci. Čerpání dovolené je ředitel povinen určit vydáním písemného rozvrhu čerpání dovolené po předchozím souhlasu odborové organizace a rady zaměstnanců. V základních školách, aby byl zajištěný chod organizace v průběhu školního roku, ředitel vypisuje čerpání dovolené na dobu prázdnin. Podmínky čerpání dovolené ředitel může určit vnitřní organizační směrnicí. Nařizuje práci přes čas, rozhoduje a povoluje čerpání náhradního volna. Povoluje pracovní volno bez náhrady mzdy. Vysílá zaměstnance na pracovní cesty a schvaluje cestovní náhrady. Stanovuje odměny za práci a další složky platu. Vytváří pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce.²²

Ředitel školy zajišťuje a odpovídá za vedení povinné dokumentace, kterou uvádí školský zákon v § 28. Rozhoduje o použití učebnic a učebních textů, podle seznamu, který zveřejňuje ministerstvo ve Věstníku Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, a kterým byla udělena Ministerstvem školství schvalovací doložka.²³

Spolupracuje se zřizovatelem. Předkládá zřizovateli rozboru o hospodaření. Projednává s ním koncepci rozvoje školy, prostorové a materiální podmínky a rozpočet na následující rok.

²¹ Školský zákon, § 165. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.

²² Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.

²³ Školský zákon, § 27, odst. 1 a 2. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.

Nesmíme zapomenout na určenou míru vyučovací povinnosti ředitele související s vyučováním. Ředitel je též učitel a vykonává přímou pedagogickou činnost a práce spojené s přímou pedagogickou činností.²⁴ Pro stanovení týdenního rozsahu hodin přímé pedagogické činnosti ředitele základní školy je rozhodným ukazatelem počet tříd, studijních skupin. Podle počtu tříd, skupin a vzdělávacích stupňů, které ředitel základní školy řídí, je stanovena týdenní přímá pedagogická činnost ředitele školy.²⁵

Výčet povinností ředitele základní školy není úplný. Některé povinnosti budou zmíněné v další části textu.

V předcházející části této kapitoly jsou vypsány povinnosti a odpovědnosti ředitele základní školy. Zpráva společnosti McKinsey & Company s názvem „*Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení*“ popisuje ideální stav odpovědností a pravomocí ředitelů české školy poskytující vzdělání na světové úrovni v budoucnosti:

„Ředitelé zlepšují kvalitu výuky a zajišťují nutné změny. Většinu energie věnují rozvoji schopností členů pedagogického sboru a zvyšování kvality výuky ve třídách. Ředitelé odpovídají za zvyšování kvality výuky. Velkou většinu času tráví hospitacemi a koučováním učitelů. Jasně rozumí svým povinnostem a vědí, podle čeho jsou hodnoceni. Hodnotící kritéria jasně říkají, čím se má ředitel zabývat, jaké postupy podporovat a kterých se sám účastnit a jakých výsledků mají žáci jeho školy dosahovat. Proces výběrových řízení na nové ředitele je důkladný a zaměřuje se na posouzení potenciálu uchazečů v oblasti zvyšování kvality výuky a zavádění změn. Ředitelé jsou jmenováni na dobu určitou s možností opětovného jmenování. Noví ředitelé se na výkon funkce připravují během rozsáhlého školicího programu, který rozvíjí jejich pedagogické a vůdčí dovednosti.“²⁶

²⁴ Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.

²⁵ 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. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.

²⁶ McKinsey & Company (2010). *Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení*. Praha: autor.

1.2.2 Řízení základní školy

Škola je vnitřně složitý systém, který se skládá z mnoha prvků a dílčích subsystémů, které zabezpečují různé funkce, které společnost od školy očekává.

Na školu lze uplatňovat různé pohledy z hlediska její organizace a řízení. Pol uvádí, že v tomto kontextu jsou školy chápány buď jako běžné organizace nebo jako organizace specifické. V důsledku uplatnění jednoho z těchto chápání lze školu organizovat a řídit.²⁷ Základní školy jsou organizace veřejného sektoru a jejich správu a řízení ovlivňuje řada vnějších faktorů, např. státní a regionální politika, zřizovatel, veřejnost, lokální umístění školy aj. Cílem škol jako neziskových organizací není zisk, ale snaha poskytnout kvalitní službu zákazníkům, za co možná nejefektivnějšího využití svěřených prostředků.²⁸ Řízení školy vyžaduje speciální přístup, a proto na školy nelze pohlížet jako na běžné organizace.

Na základě analýzy reálných činností v prostředí škol byly označeny za hlavní předmět řízení tyto oblasti:

- oblast pedagogického řízení,
- oblast ekonomického řízení,
- oblast administrativního a správního řízení,
- oblast personálního řízení,
- oblast řízení vnějších vztahů.²⁹

Ředitel při řízení školy nese plnou odpovědnost za chod školy po stránce pedagogické, ekonomické a materiální, personální, administrativní, bezpečnostní. Dobrá znalost činností probíhajících ve škole umožňuje řediteli školy vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci a dělbu práce mezi jednotlivými pracovními úseky školy. V rámci organizování vytváří

²⁷ POL, MILAN. *Škola: organizace běžná, specifická, či pospolitost?* In Sborník prací filosofické fakulty brněnské univerzity. U3 – 4. Brno: Masarykova univerzita, 2000. s. 59 - 81. ISSN 0231-5025.

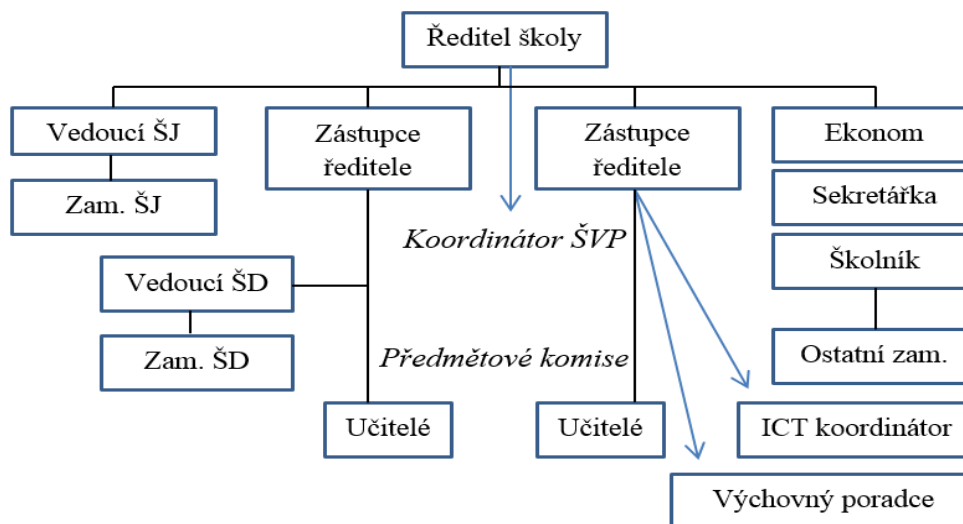
²⁸ Drucker, P. *Řízení v neziskových organizacích*. Praha: Management Press, 1994. 1 s. ISBN 80-85603-38-1.

²⁹ SOLFRONK, J. *Kapitoly ze školského managementu*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2002. 89 s. ISBN 80-7083-655-5.

organizační řád, jehož částí je organizační schéma – struktura, popisy kompetencí a pravomocí vedoucích pracovníků, určení podřízenosti a nadřízenosti funkcí, určení odpovědnosti a náplně práce. Posláním organizační struktury je optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky organizace. Dobře sestavená organizační struktura usnadňuje kontrolu, hodnocení, vytváří prostor pro sebereflexi a napomáhá při zavádění změn.³⁰ Zásadou při sestavování funkční organizační struktury by mělo být:“ Kdo řídí, ten také kontroluje“.

U konkrétních škol se mohou objevovat různé varianty organizační struktury pracovních pozic. Vyplynávají z velikosti školy – počtu žáků, z licence případných odloučených pracovišť, ze spolupráce s různými subjekty, z významu, který na škole mají střední články vedení – vedoucí předmětových komisí, výchovní poradci nebo z existence poradních orgánů. Organogram, který zobrazuje organizační strukturu školy, má vypracovaný každá škola jako povinnou část dokumentace.³¹ Na obrázku č. 1 je znázorněná orientační organizační struktura s uvedením pracovních pozic, které by měli řediteli školy umožnit delegování některé odpovědnosti a pravomocí.

Obrázek č. 1: Příklad orientační organizační struktury školy³²



³⁰ HANDLÍŘ, JIŘÍ. *Management pro SŠ a VOŠ*. Praha: Computer Press, 1998. 117 s. ISBN 80-7226-095-2.

³¹ PRÁŠILOVÁ, MICHAELA. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2003. 164 s. ISBN 80-244-0676-4.

³² EGER, LUDVÍK. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. Plzeň: Fraus, 2006. 224 s. ISBN 80-7238-583-6.

Tuto orientační organizační strukturu lze brát jako maximální, jež určuje možné pracovní pozice zaměstnanců, na které ředitel může delegovat některé práce, povinnosti a odpovědnosti. V praktické části této práce měli dotázaní ředitelé škol určit organizační strukturu své školy. Porovnáním této organizační struktury se schématy, které uvedou ve svých odpovědích respondenti, bude možné zjistit, kdo nebo jaká škola může použít pro provoz školy tuto orientační organizační strukturu.

1.3 Oblast pedagogická

Pro řízení základní školy v oblasti pedagogické se běžně užívá výraz „*Řízení pedagogického procesu*“. V české pedagogické terminologii je pojem *pedagogický proces* neznámý. Pedagogický slovník uvádí, že pedagogika je věda a výzkum zabývající se vzděláváním a výchovou v nejrůznějších sférách života společnosti.³³ Slovo proces znamená průběh, vývoj, děj. Významovým spojením těchto slov bychom mohli konstatovat, že se jedná o průběh vzdělávání a výchovy - výchovně vzdělávací proces. Ke vzdělávání a výchově našich dětí můžeme směřovat pouze v rámci pravidel, která s didaktickými a pedagogickými disciplínami zdánlivě souvisejí velmi málo nebo vůbec – v rámci pravidel pracovněprávních, organizačních, bezpečnostních, finančních atp.³⁴

Co si představit pod pojmem pedagogický proces základní školy? Pedagogický proces v základní škole pro děti a jejich zákonné zástupce začíná zápisem do 1. tříd a končí ukončeným základním vzděláním. Základní vzdělávání probíhá podle rámcově vzdělávacích programů a z nich vyplývajících školních vzdělávacích programů. Musí být realizované podle zákonem daných podmínek v odpovídajícím prostředí, s odpovídajícím vybavením, v bezpečném prostředí a v prostředí odpovídající hygienickým požadavkům. Nesmíme zapomenout na komunikaci se žáky, se zákonnými zástupci, se zaměstnanci nebo se zřizovatelem. Správné naplánování

³³ PRŮCHA, JAN; WALTEROVÁ, ELIŠKA; MAREŠ, JIŘÍ. *Pedagogický slovník*, 4. aktualizované vyd. Praha: Portál, 2008. 160 s. ISBN 978-80-7367-416-8.

³⁴ BOCHNÍČEK, ZDENĚK; HALÍŠKA, JAROMÍR a kol. *Na pomoc pedagogické praxi*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. 35 s. ISBN 978-80-210-6302-0.

a organizační propojení těchto dílčích procesů školy, můžeme nazvat pedagogickým procesem.

1.3.1 Strategický plán školy

Poslání je smyslem existence neziskových institucí. Existují proto, aby změny společnost a život jednotlivce v ní. Existují pro své poslání a na to nesmějí nikdy zapomínat. Nejdůležitějším úkolem vedoucího organizace je zasadit se o to, aby každý viděl smysl tohoto poslání. Poslání je nutno důkladně promyslet a je třeba se připravit i na jeho případnou změnu. Neziskové instituce mají tendenci neklást přílišný důraz na výkonnost a výsledky. A přitom jsou v neziskové instituci výkonnost a výsledky důležité a mnohem obtížněji se vyhodnocují. Výkonnost neziskové organizace se musí plánovat. Plánování začíná u poslání. Pokud plánování nezačne posláním, nedosáhne nezisková instituce žádoucí výkonnosti.³⁵

Plánování je jednou z nejdůležitějších manažerských funkcí v řízení každé organizace. Chce-li být škola životaschopná, musí být zaměřena na budoucnost, musí mít své cíle a splnitelný program.³⁶ Jedním z důležitých dokumentů školy je strategický plán rozvoje školy nebo koncepce rozvoje školy. Tento dokument zpracovává ředitel, který též zodpovídá za celkový rozvoj školy. Strategický plán je dlouhodobý plán, který je zpravidla rozložen do časového horizontu 3 – 5 let. Ředitel základní školy v Uničově, Haškova 211, velice dobře popisuje, z čeho má koncepce školy vycházet. V dlouhodobém plánu na období 2009 – 2013 uvádí: „*Koncepce školy je základní myšlenková osnova, ve které je třeba spojit záměry státní školské politiky s představami zřizovatele, vlastními podmínkami a představami školy a jejich pracovníků.*“³⁷ Z uvedeného v této kapitole vyplývá, že ředitel školy při tvorbě koncepce vychází z dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy české republiky, který zpracovává ministerstvo

³⁵ Drucker, P. *Řízení v neziskových organizacích*. Praha: Management Press, 1994; ISBN 80-85603-38-1

³⁶ SLAVÍKOVÁ, LENKA; LINHART, PETR; KUČERA, RADOSLAV a kolektiv autorů. *Vedení školy v praxi*. Praha: RAABE, 2006. B 1.1, s 3.

³⁷ ZŠ Haškova Uničov. Dostupné z http://www.zshaskova.cz/_data/1284060661_98.doc

školský na 4 roky a z dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy v kraji, který zpracovává krajský úřad též na 4 roky, ze školské regionální politiky a z vlastních podmínek školy.³⁸ Strategický plán školy musí být v souladu se školským zákonem.

Sestavení nebo vytvoření projektu o činnosti školy je koncepční prací ředitele školy. Hric uvádí, „*Dlouhodobou koncepci práce školy nelze vytvořit bez objektivních informací o škole, bez představy o tom jaká má škola být a jaké je její poslání.*“³⁹ Dále předkládá zjednodušenou formou, jak sestavit dlouhodobý plán činnosti školy. Koncepci doporučuje rozdělit na oblasti zaměřené

- na výchovu a vzdělávání,
- na personální obsazení,
- na ekonomiku a materiálně technické vybavení,
- na organizaci školy.

Každá z těchto oblastí by měla dát odpověď na otázku

- Kde jsme nyní?
- Kam se chceme dostat?
- Jak se tam dostaneme?
- Jak se to daří realizovat?

Ředitel musí vycházet z poznání současného stavu, stanoví cíle organizace, vytvoří plán a stanoví, jak bude prováděna kontrola. Používá materiály získané SWOT a STEP analýzou, výsledky vlastního hodnocení školy, inspekční zprávy, statistické výkazy, výroční zprávy, vlastní zkušenosti, aj. Na základě výstupů těchto materiálů vypracuje vnitřní organizační směrnice a cíleným vedením lidí, zaměstnanců plán realizuje. Směr rozvoje školy by se měl projevit ve školním vzdělávacím programu školy v jeho profilaci, zaměření.

³⁸ Školský zákon, § 9. Vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů a výročních zpráv. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.

³⁹ SLAVÍKOVÁ, LENKA; LINHART, PETR; KUČERA, RADOSLAV a kolektiv autorů. *Vedení školy v praxi*. Praha: RAABE, 2006. B 1.1, 13 s.

1.3.2 Vzdělávací programy

V základním vzdělávání jde o komplex vztahů a souvislostí mezi podmínkami a prostředky sledující utváření osobnosti žáka. Pedagogický proces tedy lze rozdělit na dvě části: vzdělávací a výchovnou. S přihlédnutím k významnosti, je možné klást větší důraz na část vzdělávací, ale v souvislosti s rozvojem žáka a na aspekty, které na občany klade stát (společnost), je nutné zapojovat vhodně i část výchovnou. Obě části pedagogického procesu jsou definovány v rámcových vzdělávacích programech pro dané typy škol a následně specifikovány ve školních vzdělávacích programech. Pro základní školy se jedná o rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání.⁴⁰

Rámcový vzdělávací program

Vzdělávání v ČR vychází z Národního programu rozvoje vzdělávání v České republice, tzv. „Bílá kniha“ z roku 2002. Tento dokument stanoví zásady a cíle vzdělávací politiky v ČR, které jsou zakotvené ve školském zákoně.⁴¹ Na těchto základních pilířích je postavené vzdělávání v základních školách a nejen v nich. Rámcový vzdělávací program (RVP) vymezuje závazný rámec pro daný stupeň vzdělávání, v tomto případě pro základní vzdělávání. Vychází ze strategie vzdělávání, která zdůrazňuje klíčové kompetence, jejich provázanost se vzdělávacím obsahem a uplatnění získaných vědomostí a dovedností v praktickém životě, a z koncepce celoživotního učení.

Rámcově vzdělávací program pro základní vzdělávání (RVP ZV)⁴² je dokument vydaný a zpracovaný na státní úrovni. Mimo jiné specifikuje klíčové kompetence pro rozvoj osobnosti žáků, vymezuje vzdělávací oblasti a jejich obsahy, průřezová témata, rámcový učební plán, který stanovuje minimální povinnou časovou dotaci pro jednotlivé vzdělávací obory na daném stupni základního vzdělávání a materiální, personální, hygienické,

⁴⁰ Příloha č. 2 k Opatření ministra školství, mládeže a tělovýchovy, kterým se mění Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání, č. j. MSMT-2647/2013-210.

⁴¹ Školský zákon, § 2. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.

⁴² Příloha č. 2 k Opatření ministra školství, mládeže a tělovýchovy, kterým se mění Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání, č. j. MSMT-2647/2013-210.

organizační a jiné podmínky pro uskutečňování RVP ZV. Popisuje očekávané výsledky základního vzdělávání a stanovuje zásady a strukturu pro tvorbu školních vzdělávacích programů.

Školní vzdělávací program

Školní vzdělávací program (ŠVP) je postavený na vzdělávacím obsahu a klíčových kompetencích RVP. ŠVP je základní školský dokument, na jehož základě probíhá vzdělávání na základních školách.⁴³ Vychází z rámcově vzdělávacího programu pro základní vzdělávání, který vydává Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR a udává základní minimální rozsah, pro zpracování školního vzdělávacího programu na konkrétní škole. Musí být v souladu se školským zákonem a dalšími právními předpisy.

Povinnost zpracovat ŠVP vychází ze školského zákona, vydává jej ředitel školy a musí být zveřejněn na přístupném místě ve škole.⁴⁴ Pro tvorbu ŠVP mohou školy využít tzv. Manuál pro tvorbu školních vzdělávacích programů (dále jen manuál), který je vytvořen ke každému RVP.⁴⁵ Manuál seznamuje s postupem tvorby ŠVP, uvádí způsoby zpracování jednotlivých částí ŠVP s konkrétními příklady, poskytne škole informace o náležitostech tohoto dokumentu, návod k jeho zpracování a stanoví postup při úpravách a změnách.

Ředitel koordinuje tvorbu ŠVP sám nebo funkcí hlavního koordinátora pověří svého zástupce, či někoho z pedagogů. ŠVP je výrazem odpovědnosti celé školy, ve vztahu k profilaci a přípravě žáka na další stupně vzdělávání. Pedagogický sbor je nositelem praktického vedení vzdělávání žáků, proto je nezbytné, aby se podílel na přípravě ŠVP a tím i nesl odpovědnost za výsledky vzdělávání. ŠVP vydává ředitel školy, čímž odpovídá za správnost dokumentace ŠVP, naplnění ve vzdělávacím procesu,

⁴³ Školský zákon, § 28, odst. d. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.

⁴⁴ Školský zákon, § 3, odst. 2, §5, odst. 3. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.

⁴⁵ Manuál pro tvorbu školních vzdělávacích programů v základním vzdělávání. 2. dotisk 1. vydání. [online]. Praha: Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2006. 104 s. [cit. 2013-10-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.vuppraha.cz/>>.

kontrolu a vyhodnocení funkčnosti.⁴⁶ ŠVP vždy schvaluje Školská rada. Změny a úpravy provádí s vědomým souhlasem pedagogické rady ředitel dodatkem formou přílohy ke stávajícímu ŠVP nebo novým ŠVP, ve kterém jsou změny a úpravy zaznamenané do tabulky změn.

ŠVP je zpravidla vytvořen pro 1. stupeň a pro 2. stupeň základního vzdělávání. Obě skupiny musí na sebe navazovat a vzájemně se prolínat. Samotný vyučovací proces v ročnících a v jednotlivých předmětech může probíhat podle sestavených tematických plánů nebo též rozpisu učiva. Mají volnou formu stanovenou předmětovou komisí, metodickou radou, ředitelem školy. Tematický plán může být vypracovaných pro každý vyučovaný předmět v daném ročníku. Tyto plány jsou podrobnějším rozpracováním ŠVP, musí navazovat na plány nižších a vyšších ročníků. Vzdělávací plány usnadňují a zprůhledňují výuku jednotlivých předmětů.

1.3.3 Organizace vzdělávání

V rámci organizační struktury školy pro oblast vzdělávací ředitel školy jmenuje zástupce ředitele, který nebo kteří se spolupodílí na vzdělávacím procesu školy a agendě s tím související. Např. stanovují rozvrh hodin, zajišťují suplování za nepřítomné pedagogy, rozvrh při mimořádných akcích, kontrolují třídní knihy a katalogové listy, aj. Jsou přímo podřízeni řediteli školy a jsou výkonným a poradním orgánem ředitele školy.

Ze Zákona o pedagogických pracovnících vyplývá povinnost zabezpečení specializovaných činností ve škole. Jde o činnosti, pro jejichž výkon je potřebné specializační studium.

Výchovný poradce

Vykonává činnosti poradenské, informační, koordinační a metodické. O těchto činnostech vede písemnou dokumentaci. Výchovný poradce pomáhá při řešení výchovných a výukových problémů žáků, spolupracuje s poradenskými zařízeními, vykonává kariérové poradenství pro výběr oborů v dalším stupni vzdělávání, zajišťuje skupinové návštěvy žáků školy na

⁴⁶ Školský zákon, § 164, odst. 1, písmene b. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.

úřadech práce, v informačních poradenských střediscích, pečuje o žáky se speciálními vzdělávacími potřebami.

Výchovný poradce je zároveň učitel a jeho týdenní přímá pedagogická činnost se snižuje podle platných předpisů.⁴⁷

Koordinátor ICT

Vykonává činnosti koordinační, poradenské, metodické. Napomáhá využití výpočetní techniky ve vzdělávacím procesu pro vzdělávací účely. Metodicky pomáhá v integraci ICT do výuky všech předmětů.

Metodik prevence

Školní metodik prevence vykonává činnosti metodické, koordinační, informační a poradenské. O těchto činnostech vede písemnou dokumentaci. Zpracovává preventivní program sociálně patologických jevů (záškoláctví, závislostí, násilí, vandalismu, sexuálního zneužívání, zneužívání sektami, kriminálního chování, rizikových projevů sebepoškozování), spolupracuje s třídními učiteli a výchovným poradcem.

Přímá pedagogická činnost se nesnižuje.

Metodik EVVO

Vede žáky k takovému myšlení a jednání, které je v souladu s udržitelností rozvoje a uvědomění si vlastní zodpovědnosti za další vývoj. Objektivně informuje žáky o stavu a vývoji životního prostředí z hlediska udržitelného rozvoje a vede je k vytváření vlastních názorů a postojů. Vede žáky k ekologicky zodpovědnému přístupu k běžným denním činnostem – naučit je „ekologicky myslet a jednat“. Propojuje poznatky a zkušenosti z různých oborů a učí žáky uplatňovat tyto poznatky při řešení konkrétních environmentálních problémů v praxi. Odborně připravuje pro kvalitativně nové přístupy v technickoekonomické a sociální oblasti. Učí žáky vnímat místo, ve kterém žijí a cítit vlastní zodpovědnost za změny, které v něm probíhají. Napomáhá k postupné ekologizaci školy.

⁴⁷ Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků. § 3. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.

Pedagogická rada

Ředitel školy zřizuje pedagogickou radu jako svůj poradní orgán, projednává s ní všechny zásadní pedagogické dokumenty a opatření týkající se vzdělávací činnosti školy. Při svém rozhodování k názorům pedagogické rady přihlédne. Pedagogickou radu tvoří všichni pedagogičtí pracovníci školy.⁴⁸

Metodické komise

Metodická uskupení koordinující aplikaci pedagogiky a metodiky do výuky. Slouží v součinnosti metodické rady k uplatňování mezipředmětových vztahů a optimalizaci pedagogických procesů. Metodické komise jsou poradním orgánem ředitele, seskupení odborníků, které si klade za cíl, udržovat odbornou úroveň pedagogického procesu nemají právní oporu a někdy se označují jako předmětové komise, předmětové týmy.

Organizace vzdělávání je podrobně zmapovaná v povinném dokumentu základní školy, ve školním řádu a vychází z platných právních norem. Zejména ze školského zákona,⁴⁹ z Listiny základních práv a svobod, z vyhlášky č.48/2005 Sb., o základním vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky. Školní řád obsahuje důležitá ustanovení vnitřního režimu školy. Musí obsahovat podrobnosti k výkonu práv a povinností žáků a jejich zákonných zástupců, dále podrobnosti o pravidlech vzájemných vztahů žáků a zákonných zástupců s pedagogickými pracovníky, provoz a vnitřní režim školy, podmínky zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví žáků, podmínky zacházení s majetkem školy. Součástí školního řádu jsou pravidla hodnocení žáků. Ke školnímu řádu může ředitel školy vydat harmonogram školního roku. V harmonogramu informuje žáky, zákonné zástupce, zaměstnance o době prázdnin, kdy se budou konat třídní schůzky, jaké mimořádné akce škola chystá, termíny lyžařského výcviku, apod.

⁴⁸ Školský zákon, § 164, odst. 1a 2. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.

⁴⁹ Školský zákon, § 30, odst. 2. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.

Pro organizaci vzdělávání je velmi důležité rozdělení žáků do tříd, počet tříd v ročnících a počet žáků ve třídě. Toto rozdělení má i vliv na hospodárné užití přidělených finančních prostředků ze státního rozpočtu. V souladu se školním vzdělávacím programem lze na výuku některých předmětů dělit třídy na skupiny, vytvářet skupiny žáků ze stejných ročníků nebo spojovat třídy. Počet skupin a počet žáků ve skupině se určí zejména podle prostorových, personálních a finančních podmínek školy, podle charakteru činnosti žáků, v souladu s požadavky na jejich bezpečnost a ochranu zdraví a s ohledem na didaktickou a metodickou náročnost předmětu. Většinou se třídy dělí na skupiny pro výuku v hodinách cizích jazyků, tělesné výchovy nebo praktického vyučování. Počet tříd v ročnících, počet žáků ve třídě a dělení žáků pro výuku ovlivňuje sestavení rozvrhu hodin. Při konstrukci rozvrhu hodin musí přihlížet k maximálnímu počtu povolených vyučovacích hodin, které žáci mohou mít v rámci dopoledního a odpoledního vyučování a na maximální počet vyučovacích hodin týdně v jednotlivých ročnících a předmětech podle školního vzdělávacího programu.⁵⁰ Na rozvrh vyučovacích hodin navazuje provozní doba školských zařízení základní školy.

1.3.4 Školská zařízení základní školy

Školská zařízení školy u převážné většiny základních škol jsou školní družina, školní klub a školní jídelna. Všechna školská zařízení základní školy musí být uvedena ve zřizovací listině.

Vzdělávání v základních školách musí být podpořeno odpovídajícími podmínkami pro vzdělávání žáků a potřebami pro pedagogickou činnost učitelů. Škola by měla vyčlenit prostory pro zájmovou činnost po vyučování (školní družina, školní klub), vybavené pracovním a odpočinkovým nábytkem, pomůckami pro aktivní činnost i pasivní relaxaci a pro učení. Prostory pro společné stravování ve vlastní nebo jiné školní jídelně. Měla by

⁵⁰ Vyhláška č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky, ve znění pozdějších předpisů, § 4, § 5, § 1. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.

stanovit optimální režim života školy v souladu s věkovými potřebami žáků a jejich bezpečností (režim odpočinku, pohybový režim, stravovací a pitný režim, dodržování hygieny, zájmová činnost, mimořádné situace).⁵¹

Školní družina a školní klub

Školní družina a školní klub jsou školským zařízením, ve kterém se uskutečňuje zájmové vzdělávání. Poskytuje žákům naplnění volného času zájmovou činností se zaměřením na různé oblasti.⁵² Podrobněji činnost těchto zařízení upravuje vyhláška č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání. Realizuje výchovu, zájmovou a vzdělávací činnost mimo vyučování. Školní družina zabezpečuje žákům náplň volného času v době před začátkem vyučování, mezi vyučováním a v době po ukončení vyučování do předem sjednané doby. Školní klub je určen přednostně žákům 2. stupně základní školy. Zájmové vzdělávání je poskytováno za úplatu. Výši úplaty stanoví ředitel školy. Podmínky provozu a organizace školní družiny a školního klubu stanoví ředitel školy v řádu školní družiny a školního klubu. Školní družina a školní klub mají vytvořený vlastní školní vzdělávací program, který navazuje na školní vzdělávací program školy.

Školní jídelna

Pokud je školní jídelna uvedena ve zřizovací listině, je školským zařízením školy. Zajišťuje stravování žáků školy v době jejich pobytu ve škole a může zajišťovat stravování v době pobytu žáků ve školském zařízení.⁵³ Ředitel školy odpovídá za provoz školní jídelny a ve školním řádu a v řádu školní jídelny vymezí vnitřní organizační směrnici podmínky poskytování školního stravování. Při organizaci školního stravování se řídí vyhláškou 107/2005 Sb., o školním stravování.

⁵¹ Příloha č. 2 k Opatření ministra školství, mládeže a tělovýchovy, kterým se mění Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání, č. j. MSMT-2647/2013-210, str. 136 – 138.

⁵² Školský zákon, § 7, odst. 4, 111, odst. 1. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.

⁵³ Školský zákon § 122, 119. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.

1.3.5 Bezpečnost a ochrana zdraví

Škola musí být pro žáky bezpečná. Bezpečná při výuce, během přestávek, ve školní jídelně, v družině, ve školním klubu, ale i v šatně a před školou. Zajistit bezpečnost žáků v katastru školy, při mimoškolních akcích, na lyžařském kurzu či na zotavovacím pobytu je povinností ředitele školy a jím pověřených zaměstnanců.

Bezpečnost dětí ve škole je ošetřena mnoha zákony a předpisy. Základní povinnost zajistit bezpečnost a ochranu zdraví žáků ve škole vyplývá z § 29, odst. 2, školského zákona, který uvádí: „*Školy a školská zařízení zajišťují bezpečnost a ochranu zdraví žáků při vzdělávání a s ním přímo souvisejících činnostech a při poskytování školských služeb a poskytují žákům a studentům nezbytné informace k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví. Ministerstvo stanoví vyhláškou opatření k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví žáků při vzdělávání ve školách a školských zařízeních a při činnostech s ním souvisejících.*“⁵⁴ MŠTV vydalo Metodický pokyn č. j.: 37014/2005-25, který platí pro školy a školská zařízení, které zřizuje ministerstvo. Pro ostatní školy, které mají jiného zřizovatele, může tento metodický materiál sloužit jako inspirace při tvorbě směrnic školy zaměřené na bezpečnost a ochranu zdraví žáků a zaměstnanců školy.

Dalším právním předpisem, který se váže k ochraně a bezpečnosti ve škole, je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 349 odst. 1.: „*Právní a ostatní předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jsou předpisy na ochranu života a zdraví, předpisy hygienické a protiepidemické, technické předpisy, technické dokumenty a technické normy, stavební předpisy, dopravní předpisy, předpisy o požární ochraně a předpisy o zacházení s hořlavinami, výbušninami, zbraněmi, radioaktivními látkami, chemickými látkami a chemickými přípravky a jinými látkami škodlivými zdraví, pokud upravují otázky týkající se ochrany života a zdraví.*“ Na základě tohoto ustanovení škola musí vyhotovit soubor bezpečnostních předpisů. Vnitřní audit posoudí a identifikuje rizika, nebezpečí, možné ohrožení zdraví

⁵⁴ Vyhláška č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.

žáků a zaměstnanců školy. Identifikaci nebezpečí umožní zodpovězení tří otázek:

- Existuje zdroj nebezpečí?
- Kdo (nebo co) může být poškozeno?
- Jak k poškození může dojít?

Na základě posouzení prostředí a činností školy ředitel vyhodnotí rizika a vydá opatření k jejich prevenci. Veškerá opatření mají minimalizovat či odstranit nebezpečí, která mohou ohrozit žáky a zaměstnance v běžném, ale i mimořádném provozu školy.

Opatřeními jsou směrnice:

- **System výchovy zaměstnanců a žáků v oblasti BOZP.**
Školení zaměstnanců, poučení žáků.
- **Evidence a registrace pracovních a žákovských úrazů.**
V souladu s nařízením vlády ČR č. 494/2001 Sb. je stanoven postup pro evidenci a registraci pracovních úrazů.
V souladu s § 29, odst. 2 a 3 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon, vyhláškou č. 64/2005 Sb., je stanoven postup pro evidenci a registraci úrazů žáků školy.
- **Traumatologický plán.**
Organizace první pomoci ve škole. Rozmístění a obsah lékárniček.
- **Dohled nad žáky.**
V souladu se školským zákonem, § 164, odst. 1, písm. h: „ *Odpovídá za zajištění dohledu nad žáky ve škole a školském zařízení.*“ Organizace dozorů v prostorách školy a školských zařízení školy.
- **Dohled nad žáky při mimoškolních akcích.**
V souladu se školským zákonem, § 144, odst. 1, písm. g a vyhláškou 48/2005, § 3 zajištění bezpečnosti a ochranu zdraví žáků ve škole, při vzdělávání mimo místo, kde se uskutečňuje vzdělávání. Např. školní vycházka, školní výlet, návštěva kulturní akce, zotavovací pobyt, lyžařský výchovně-výcvikový kurz.

Ředitel školy tento bezpečnostní systém kontroluje a vyhodnocuje jeho funkčnost. Přijímá opatření na jeho úpravu či změnu. Ředitel k této činnosti může sjednat i subdodavatelskou organizaci, která kontroluje a vede systém BOZP ve škole.

1.4 Ekonomika základní školy

Ředitel školy samostatně hospodaří s příjmy školy a rozhoduje o výdajích školy. Veškerá jeho rozhodnutí musí být v souladu s platnými právními předpisy, resp. se záměrem zřizovatele. Podle Prášilové právní subjektivita přinesla do školní praxe větší samostatnost ředitele při rozhodování o finančních a rozpočtových záležitostech, odpovědné hospodaření s majetkem školy v rozsahu, který určí zřizovatel ve zřizovací listině, samostatné rozhodování ředitele školy v pracovněprávních záležitostech, možný rozvoj doplňkové činnosti, nakládání s hospodářským výsledkem a vedení vlastního účetnictví.⁵⁵ Ředitelé jsou plně odpovědní za čerpání finančních prostředků z rozpočtu školy.

1.4.1 Financování základních škol

Základní školy hospodaří zejména s finančními prostředky veřejných rozpočtů, ze státního rozpočtu a z rozpočtu obce. Tyto prostředky jsou účelově vázané a lze je vynakládat pouze na ty účely, pro které jsou určeny. Dále škola hospodaří s příjmy z vlastních zdrojů a s příjmy z vlastní doplňkové činnosti. Hovoříme o vícezdrojovém financování základních škol. Základní právní předpisy upravující financování základních škol:

- Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů
- Vyhláška č. 492/2005 Sb., o krajských normativních

⁵⁵ PRÁŠILOVÁ, MICHAELA. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2003. 54 s. ISBN 80-244-0676-4.

- Zákon č. 561/2004 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů

1.4.2 Finanční prostředky ze státního rozpočtu

Základní principy financování základních škol a školských zařízení ze státního rozpočtu jsou obsaženy v § 160 odst. 1 písmena c), školského zákona.⁵⁶

Finanční prostředky na neinvestiční výdaje (NIV):

- platy, náhrady platů, nebo mzdy, náhrady mezd, odměny za pracovní pohotovost, odměny za práci vykonávanou na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, odstupné,
- výdaje na úhradu pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, výdaje na úhradu pojistného na všeobecné zdravotní pojištění, přiděl do Fondu kulturních a sociálních potřeb a ostatní náklady vyplývající z pracovně právních vztahů.

Finanční prostředky na ostatní neinvestiční výdaje (ONIV):

- výdaje na nezbytné zvýšení nákladů spojených s výukou žáků zdravotně postižených,
- výdaje na učební pomůcky, školní potřeby a na učebnice, pokud jsou poskytovány bezplatně,
- výdaje na další vzdělávání pedagogických pracovníků
- výdaje na zákonné pojištění odpovědnosti organizace za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání podle vyhlášky č. 125/1993 Sb., osobní ochranné pracovní pomůcky zaměstnanců, cestovní náhrady,
- výdaje na činnosti, které přímo souvisejí s rozvojem škol a kvalitou vzdělávání. Na výdaje, které slouží k zajištění vzdělávání smluvně u jiné osoby, např. výuka plavání.

⁵⁶ VALENTA, JIŘÍ. *Právní rámec řízení škol a školských zařízení*; 2. upravené a doplněné vydání. Karviná: Paris, 2013. 283, 289 s. ISBN 978-80-87173-22-0.

Školy získávají finanční prostředky ze státního rozpočtu prostřednictvím normativů. Základním školám finanční prostředky ze státního rozpočtu poskytuje krajský úřad na základě krajských normativů. Krajské normativy stanoví jako výši výdajů podle § 160, odst. 1, písm. c), školského zákona připadající na jednotku výkonu.⁵⁷ Jednotkou výkonu se rozumí jeden žák, jeden stravovaný, třída, skupina, oddělení. Výkony ředitel školy vykazuje ve výkonových výkazech (statistických výkazech), které odešle on-line a v tištěné podobě příslušnému odboru školství obecního úřadu. Finanční prostředky jsou poskytnuty na jeden kalendářní rok, ve čtvrtletních splátkách k určitému dni v měsíci.

Statistické výkazy:

R 13-01 Výkaz o ředitelství škol podle stavu k 30.9.

Z 2-01 Výkaz o školní družině – školním klubu podle stavu k 31.10.

Z 17-01 Výkaz o činnosti zařízení školního stravování podle stavu k 31. 10.

S 53-01 Výkaz o zahájení povinné školní docházky v základní škole podle stavu k 28. 2.

1.4.3 Finanční prostředky z rozpočtu zřizovatele, obce

Z finančních prostředků od obce (zřizovatele) jsou hrazené ostatní výdaje, které nejsou hrazeny z finančních prostředků státního rozpočtu.

Finanční prostředky na ostatní neinvestiční výdaje (ONIV):

- výdaje na provoz. Výdaje určené především na energie, opravy, čistící prostředky, materiál, revize, kancelářské potřeby, na pořízení neinvestičního majetku a jiné náklady spojené s provozem školy, které nejsou hrazené ze státního rozpočtu. Zřizovatel též může podle § 180 odst. 2 školského zákona přispívat na výdaje nad výše uvedený rozsah prostředků poskytnutých ze státního rozpočtu.⁵⁸

Finanční prostředky na investiční výdaje (IV):

⁵⁷ VALENTA, JIŘÍ. *Právní rámec řízení škol a školských zařízení*; 2. upravené a doplněné vydání. Karviná: Paris, 2013. 283, 289 s. ISBN 978-80-87173-22-0.

⁵⁸ VALENTA, JIŘÍ. *Právní rámec řízení škol a školských zařízení*; 2. upravené a doplněné vydání. Karviná: Paris, 2013. 283, 289 s. ISBN 978-80-87173-22-0.

- prostředky na pořízení investic, odpisy.

Finanční prostředky se přidělují na jeden kalendářní rok, ve splátkách k určitému datu v měsíci. Poskytují se školám na základě finančního plánu – rozpočtu.

1.4.4 Finanční prostředky z vlastních zdrojů

Základním zdrojem finančních prostředků získaných z vlastních zdrojů je úplata za vzdělávání a školské služby dle § 123 školského zákona. U základních škol jsou to především příjmy za úplatu školní družiny a školního klubu.

1.4.5 Finanční prostředky z doplňkové činnosti

Doplňkovou činností se rozumí taková činnost, kterou základní škola provádí mimo hlavní činnost a je uvedena ve zřizovací listině.⁵⁹ To znamená, že škola může využívat budovu a zařízení školy k jiným účelům než je vyučovací proces. Tyto aktivity musí mít přesně formulované ve zřizovací listině. Předmětem doplňkové činnosti může být např. pronájem tělocvičny, pronájem prostor školy pro školení, stravování cizích strávníků, pořádání kurzů, aj. Je nutné též posoudit, zda doplňková činnost je živností podle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) ve znění pozdějších předpisů. V případě, že splňuje jednu z podmínek § 2 tohoto zákona, musí škola provést registraci živnosti.

Doplňková činnost se v účetnictví vede odděleně a musí být zisková případně vyrovnaná a podléhá dani z příjmu. Pro každou činnost musí být znám podíl nákladů na jeden výkon, např. náklad na jeden oběd, náklad na jednu hodinu provozu tělocvičny, náklad na jednu hodinu provozu keramické dílny, náklad na zapůjčení jednoho páru lyží, aj. Náklad na jeden výkon stanoví ředitel školy podle skutečných nákladů z předcházejícího

⁵⁹ Zákon 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, § 27, odst. 2, písm. g. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.

kalendářního roku upravených podle předpokládaného vývoje cen jednotlivých produktů v daném kalendářním roce.

Výdaje doplňkové činnosti hradí organizace z rozpočtu své hlavní činnosti, poté převede náklady z tržeb získaných z doplňkové činnosti zpět do rozpočtu hlavní činnosti. Převod provede jednou měsíčně nebo do konce čtvrtletí, nejpozději do konce kalendářního roku.⁶⁰ Doplňková činnost nesmí být ztrátová. Ředitel vydává směrnici o doplňkové činnosti.

1.4.6 Další finanční zdroje

Do dalších finančních zdrojů patří zejména dary. Škola může přijímat dary pouze po předchozím souhlasu zřizovatele na základě darovací smlouvy.⁶¹ Postupy přijímání darů stanoví zřizovatel například ustanovením ve zřizovací listině. Na základě stanovených postupů zřizovatele může škola přijímat dary věcné nebo finanční. Typickým věcným darem je například materiál pro výuku praktických činností. Finanční dar může být organizaci darovaný k určitému účelu, tzv. účelový dar nebo bez vymezení účelu.

1.4.7 Fondy základní školy

Škola hospodaří a spravuje fondy, které vytváří na základě ustanovení zákona č. 250/2000 Sb., § 29. Jedná se o rezervní fond, investiční fond, fond odměn a fond kulturních a sociálních potřeb.

Rezervní fond slouží organizaci jako rezerva v hospodaření. Zdrojem rezervního fondu mohou být i peněžité dary. Ředitel školy může s těmito finančními prostředky volně disponovat, ovšem přednostně slouží k úhradě ztráty z minulých let.

Investiční fond je určen k financování investičních výdajů organizace. Zdrojem fondu jsou především odpisy z hmotného a nehmotného investičního

⁶⁰ SLAVÍKOVÁ, LENKA; LINHART, PETR; KUČERA, RADOSLAV a kolektiv autorů. *Vedení školy v praxi*. Praha: RAABE, 2006. C 1.2, 15 s.

⁶¹ Zákon 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, § 27, odst. 5. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.

majetku, které se provádí na základě odpisového plánu schváleného zřizovatelem. Dále fond tvoří investiční dotace od zřizovatele a investiční příspěvky ze státního rozpočtu. Je určen k financování investičních výdajů na základě investičního plánu schváleného zřizovatelem.

Fond odměn nesmí překročit 80% limitu prostředků na platy a 80% zlepšeného hospodářského výsledku. Z fondu odměn se hradí mimořádné odměny zaměstnanců, ale především případné překročení prostředků na platy.

Fond kulturních a sociálních potřeb je plněn 1% z prostředků na platy. Hospodaření tohoto fondu upravuje vyhláška č.114/2002 Sb. Ředitel školy vytváří směrnici O čerpání a zásadách čerpání FKSP. Tento fond je určen k zabezpečení kulturních a sociálních potřeb zaměstnanců organizace v zaměstnaneckém poměru a důchodců, kteří při prvním odchodu do důchodu pracovali u organizace.⁶²

Bližší k tvorbě fondů se vrátíme v kapitole 1.4.9 věnované účetnictví a hospodaření školy.

1.4.8 Rozpočet školy

Rozpočet školy předkládá každoročně ředitel školy zřizovateli v podobě návrhu na finanční příspěvek na následující kalendářní rok. Rozpočet škola sestavuje na základě přidělených finančních prostředků ze státního rozpočtu, od zřizovatele, příjmů z hospodářské činnosti a z výdajů za kalendářní rok, s přihlédnutím na vývoj cen za služby a zboží v následujícím kalendářním roce.

Návrh rozpočtu zřizovateli členíme na:

- náklady a výnosy
- dle rozpočtové skladby nebo na vybrané ukazatele stanovené zřizovatelem.

⁶² Zákon 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, § 30-33. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.

Rozpočet nákladů a výnosů zahrnuje hlavní i doplňkovou činnost,⁶³ musí být sestaven jako vyrovnaný. Na základě návrhu rozhodne zřizovatel o výši příspěvku na provoz dané školy. Rozpočet by měl být vodítkem pro hospodaření s příjmy a výdaji v aktuálním kalendářním roce. Skutečnost čerpání finančních prostředků v aktuálním kalendářním roce v porovnání s rozpočtem naznačí řediteli školy, zda čerpá v daném roce finanční prostředky rovnoměrně.

Tabulka č. 2: Přehled výnosů a nákladů rozpočtu základní školy

<u>Výnosy</u>	<u>Náklady</u>
Příspěvek ze státního rozpočtu	Mzdové náklady
Příspěvek od zřizovatele na činnost	Zákonné odvody
Tržby z ŠD, ŠK	Zákonné soc. náklady
Tržby z doplňkové činnosti	Spotřeba energií
Použití fondů	Opravy a údržba
Úroky	Spotřeba materiálu
Dary	Ostatní služby
Nájemné	Odpisy
Investiční dotace	Investiční náklady

1.4.9 Účetnictví a hospodaření školy

Základní funkcí účetnictví je poskytovat věrný a poctivý obraz o finanční situaci účetní jednotky, jejím výsledku hospodaření, stavu jejího majetku a zdrojů za určité časové období. Je tedy možné charakterizovat účetnictví jako uspořádaně vedené záznamy o hospodářských jevech, k nimž došlo ve sledované účetní jednotce a které jsou informacemi o jejím majetku, závazcích a hospodaření.

Základní škola je samostatnou účetní jednotkou a řídí se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Vede podvojný účetnictví. Výstupem účetnictví je účetní závěrka. Účetní jednotky jsou povinny vést účetnictví tak, aby účetní závěrka sestavená na jeho základě podávala věrný a poctivý obraz předmětu

⁶³ SLAVÍKOVÁ, L. LINHART, P. KUČERA, R. a kolektiv autorů. *Vedení školy v praxi*. RAABE: Praha, 2006. C 1.1, 21 s. ISBN 80-86307-13-1.

účetnictví a finanční situace účetní jednotky. Účetní uzávěrka se zpracovává za účetní období.⁶⁴ Účetním obdobím je jeden rok, který se shoduje s rokem kalendářním.

Účetnictví škola zpracovává na základě účetních dokladů. Každý doklad je účetním případem a musí mít předepsané náležitosti – označení účetního dokladu, obsah účetního případu a jeho účastníky, peněžní částku, datum vyhotovení, datum uskutečnění účetního případu a podpis osoby odpovědné za účetní případ. Účetní jednotky jsou povinny provádět účetní zápisy průběžně v účetním období. Výstupem z účetnictví je účetní závěrka. Účetní uzávěrka poskytne přehled nákladů (výdaje spotřebované na činnost účetní jednotky) a výnosů (příjmy na činnost účetní jednotky). Rozdíl mezi náklady a výnosy je hospodářský výsledek (HV). Zlepšený hospodářský výsledek je zisk, zhoršený hospodářský výsledek je ztráta nebo hospodářský výsledek může být vyrovnaný.

$$\text{HV zisk} = \text{výnosy} > \text{náklady}$$

$$\text{HV ztráta} = \text{výnosy} < \text{náklady}$$

$$\text{HV vyrovnaný} = \text{výnosy} = \text{náklady}$$

Účetní závěrku předává ředitel školy zřizovateli v tištěné a elektronické podobě. Závěrka je složená z rozvahy, výkazu zisku a ztrát a přílohy. Ve výkazu zisku a ztrát musí být vykázaný HV z hlavní činnosti a hospodářský výsledek z doplňkové činnosti. Zřizovatel schválí HV a rozhodne o vypořádání zisku nebo ztráty.

V případě zisku ředitel školy navrhne rozdělení zlepšeného hospodářského výsledku do rezervního fondu a do fondu odměn. Zřizovatel buď potvrdí návrh ředitele školy nebo rozhodne o jiném rozdělení nebo nařídí odvod do rozpočtu zřizovatele.

⁶⁴ Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, § 7,18. Prováděcí vyhláška 410/2009 Sb. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.

Zřizovatel rozhodne o krytí ztráty. Ztráta může být krytá ze zůstatku rezervního fondu školy nebo zlepšeného hospodářského výsledku v následujícím roce, z rozpočtu zřizovatele nebo jiným způsobem.⁶⁵

Zřizovatel rozhodnutí o vypořádání zlepšeného nebo zhoršeného hospodářského výsledku sdělí písemně řediteli školy do 30. 6.

1.4.10 Inventarizace

Inventarizace ověřuje věcnou správnost, zda stav majetku a závazků vykázaný v účetnictví k určitému dni odpovídá skutečnosti. Inventarizace majetku a závazků se provádí v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, § 29 a 30, v souladu s vyhláškou č. 410/2009 Sb., a vyhláškou č. 270/2010 Sb., o inventarizaci majetku a závazků. Předmětem inventarizace je porovnání účetního stavu se stavem skutečným na základě fyzické nebo dokladové inventury. Inventarizace musí být provedena nejméně jednou za rok ke konci účetního období. Ředitel školy vydává „Příkaz k inventarizaci,“ jmenuje inventarizační komise, které provedou fyzický soupis majetku, jež se porovná s účetními zápisy. Porovnáním je zjištěn výsledek a to:

- shoda,
skutečný stav = účetní stav,
- přebytek,
skutečný stav > účetní stav,
- manko nebo schodek u pokladní hotovosti a cenin,
skutečný stav < účetní stav.

Pokud je výsledkem přebytek nebo manko musí ředitel určit příčiny rozdílu a následně tento stav řešit.

Ředitel školy na základě školského zákona vydává směrnici k inventarizaci majetku.

⁶⁵ Zákon 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, § 30-33. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.

1.4.11 Finanční kontrola

Na vedení účetnictví a hospodaření školy úzce navazuje zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, který upravuje prováděcí vyhláška o finanční kontrole 416/2004 Sb. v platném znění. Dále jen zákon o finanční kontrole.

Na základě tohoto zákona ředitel školy předkládá zřizovateli výsledky hospodaření podle pokynů vydaných zřizovatelem. Většinou se jedná o rozbor, který se provádí čtvrtletně. Zřizovateli se odevzdává rozvaha, výkaz zisků a ztrát, příloha s komentářem o organizaci, o hospodaření v daném období a o majetku.

Zákon o finanční kontrole nařizuje řediteli školy vytvořit vnitřní kontrolní systém s kontrolními schvalovacími postupy, který má zajistit hospodárné, efektivní a účelové hospodaření s veřejnými finančními prostředky. Zajišťuje posouzení, zda plánované operace odpovídají stanoveným úkolům organizace, zda jsou v souladu s právními předpisy a rozpočty. Zahrnuje postupy pro včasné předávání informací, jejich sledování a následné vyhodnocení. Jedná se o předběžnou, průběžnou a následnou kontrolu.

Kontrolu zajišťují odpovědní pracovníci:

Příkazce operací – ředitel školy je oprávněný vydat pokyn k uskutečnění výdaje. Odpovídá za soulad finanční operace s rozpočty.

Správce rozpočtu – zaměstnanec organizace (zástupce ředitele, účetní, ekonom) je povinen prověřit soulad operace s právními předpisy, odpovídá za posouzení finančního dopadu operace, za hospodárnost a účelnost vynaložených finančních prostředků.

Hlavní účetní – účetní je povinen prověřit, zda příkazce a správce operace jednají v rámci své kompetence a odpovídá za správnost účetních dokladů. Školy jsou většinou malé organizace, a proto lze spojit úlohu správce rozpočtu a hlavní účetní do jedné osoby. Je nepřípustné sloučit funkci příkazce operace s funkcí správce rozpočtu nebo hlavní účetní.

Důležité směrnice organizačního řádu školy vztahující se k účetnictví a finanční kontrole:

- **Směrnice finanční kontroly** určuje příkazce operace, správce rozpočtu a hlavní účetní. Částí této směrnice jsou podpisové vzory, kde se zaznamená, kdo v dané době vykonává určitou funkci a jak se podepisuje. Většinou se podpisy zaznamenají v podobě čitelný podpis, běžný podpis a podpis ve zkratce.
- **Směrnice o vedení účetnictví** zaznamenává systém zpracování účetnictví. Ve směrnici musí být uveden přesný název a verze softwarového programu, který účetní jednotka používá ke zpracování účetnictví, účtový rozvrh a oběh účetních dokladů.

Interním předpisem určí vnitřní pravidla nakládání s peněžními fondy, metodický postup inventarizace, odpisový plán, harmonogram účetní závěrky. V poslední řadě v této směrnici musí být uvedeno, jak a kde se provádí archivace účetních dokladů a záznamů. Jednou z částí tohoto předpisu je platový řád, předpis o cestovních náhradách, o doplňkové činnosti školy a předpis pro vedení operativní evidence účetnictví.

1.5 Oblast personální

Podle školského zákona ředitel školy odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň výchovně vzdělávacího procesu a školských služeb,⁶⁶ z tohoto důvodu je nutné, aby škola disponovala kvalifikovanými pedagogy a odborně vzdělanými ostatními nepedagogickými zaměstnanci.

Pedagogičtí pracovníci zajišťují vzdělávání ve školách a školských zařízeních.⁶⁷ Pedagogický pracovník je pojem, který blíže specifikuje zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů. Ředitel školy odpovídá za kvalifikovanost pedagogického sboru a další vzdělávání pedagogických pracovníků, formou prohlubování a rozšiřování

⁶⁶ Školský zákon, § 164, odst. 1, písm. c. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.

⁶⁷ Školský zákon, § 7, odst. 7. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.

kvalifikace na základě plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP).⁶⁸

Nepedagogičtí zaměstnanci zajišťují provoz organizace a jsou též nazýváni organizačními pracovníky. Zajišťují stravování, úklidové práce a práce spojené s údržbou školy, zpracování účetnictví a administrativy.

Ředitel odpovídá a rozhoduje v personálních záležitostech, v pracovně právních vztazích, přijímá zaměstnance, ukončuje pracovní poměr, stanovuje pracovní úvazky, náplně práce, aj. Odpovídá za konkrétní rozhodování v hospodaření s pracovními silami na základě personální koncepce.⁶⁹ Rozhoduje o limitu počtu zaměstnanců, jejich pracovním zařazení a zatřídění, s jakou kvalifikací a odborností je nutné zaměstnat, aby organizace plnila svou hlavní činnost, což v tomto případě je vzdělávání žáků v základním vzdělávání. Rozhoduje i o efektivním nakládání se mzdovými prostředky, o plnění limitu počtu zaměstnanců a z toho vyplývajících organizačních změn. Z toho plyne, že přijímá a propouští zaměstnance, a rozhoduje v pracovně právních vztazích v souladu se zákoníkem práce.

Na pracovní poměr se váže odměňování pracovníků. Ředitel školy stanoví zaměstnanci plat dle platové třídy a platového stupně a vydá platový výměr. Plat se skládá z nárokových a nenárokových složek. Nárokové složky platu jsou takové, které může zaměstnanec nárokovat na základě platného právního předpisu a platné pracovní smlouvy. Nenárokové složky platu jsou zcela na rozhodnutí ředitele školy. Jejich přidělení je dáno zákoníkem práce a vnitřním platovým předpisem.⁷⁰

Základní nárokovou složkou platu je platový tarif. Ředitel školy každého zaměstnance zařadí na základě nařízením vlády stanovených podmínek do jedné ze šestnácti platových tříd a do jednoho z pěti platových stupňů. Kombinací konkrétní platové třídy a konkrétního platového stupně

⁶⁸ Školský zákon, § 164, odst. 1, písm. e. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.

⁶⁹ KAHLE, BOHUSLAV, Stýblo JIŘÍ. *Praktická personalistika*. 1. vydání. Praha: Pragoeduca, 1994. ISBN 80-85856-06-9.

⁷⁰ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 136. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.

vznikne zaměstnanci nárok na pevně stanovený platový tarif podle jedné ze stupnic platových tarifů (tarifních tabulek).⁷¹

Ředitel zařadí zaměstnance do platové třídy na základě katalogu prací. Katalog prací je závazným nástrojem pro správné zařazení zaměstnance do příslušné platové třídy.⁷² Pro zařazení do platové třídy je důležité, jaký druh práce zaměstnanec vykonává a tento druh práce je sjednaný v pracovní náplni zaměstnance. Učitelé základní školy jsou většinou zařazení do 12. platové třídy.

Do platového stupně ředitel zařadí zaměstnance na základě započitatelné praxe. U učitelů se jedná o dobu, kdy vykonávali některou z profesí uvedených v zákoně č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a tím uskutečňovali výchovu a vzdělávání na základě školského zákona. Do započitatelné praxe se též zahrnuje doba na mateřské dovolené, rodičovské dovolené, doba osobní péče o dlouhodobě těžce zdravotně postižené dítě nebo děti.

1.6 Dokumentace, administrativa školy, kontrola

Organizace a provoz základní školy se z podstatné části řídí školským zákonem, který ukládá škole, tedy řediteli školy, vést mnoho administrativních úkonů. Několik let se na státní úrovni (MŠMT) hovoří o snižování administrativy ve školství. Jak uvádí Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2010/2011 a 2012/2013, prozatím se nedaří snižovat administrativní zatížení školy spojené s právní subjektivitou, s požadavky zákonů a zákona o finanční kontrole a s realizací projektů financovaných z ESF.

Vedení některé dokumentace přímo uvádí zákon, tady hovoříme o povinné dokumentaci, na kterou se váže dokumentace, která není povinná, ale její vedení usnadňuje organizaci školy. Ředitel školy může delegovat

⁷¹ VALENTA, JIŘÍ. *Právní rámeček řízení škol a školských zařízení*, 2. upravené a doplněné vydání. Karviná: Paris, 2013. 283, 289 s. ISBN 978-80-87173-22-0.

⁷² Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě. Příloha, Seznam povolání a rozpětí platových tříd. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.

významné množství úkonů spojených s vedením dokumentace na zástupce a jiné pracovníky školy. Za správné vedení a provedení jednotlivých úkonů odpovídá sám, je tedy nutné v této oblasti vyvíjet značnou kontrolní činnost.

Povinná dokumentace uvedená ve školském zákoně, §28, odst. 1. Školy a školská zařízení vedou podle povahy své činnosti tuto dokumentaci:

- Rozhodnutí o zápisu do školského rejstříku a o jeho změnách a doklady uvedené v § 147 školského zákona.
- Evidenci dětí, žáků nebo studentů (dále jen "školní matrika").
- Doklady o přijímání dětí, žáků, studentů a uchazečů ke vzdělávání, o průběhu vzdělávání a jeho ukončování.
- Vzdělávací programy podle § 4 až 5.
- Výroční zprávy o činnosti školy.
- Třídní knihu, která obsahuje průkazné údaje o poskytovaném vzdělávání a jeho průběhu.
- Školní řád nebo vnitřní řád, rozvrh vyučovacích hodin.
- Záznamy z pedagogických porad.
- Knihu úrazů a záznamy o úrazech žáků, popřípadě lékařské posudky.
- Protokoly a záznamy o provedených kontrolách a inspekční zprávy.
- Personální a mzdovou dokumentaci, hospodářskou dokumentaci a účetní evidenci a další dokumentaci stanovenou zvláštními právními předpisy.

1.6.1 Vnitřní organizační směrnice

Škola je systém. V tomto systému je řada prvků, které je třeba navzájem koordinovat, tak aby škola fungovala jako celek.⁷³ Každá škola má svůj vnitřní systém, který je zpracován do jednotlivých vnitřních předpisů vydávaných ředitelem školy. Vnitřní organizační směrnice, předpis (v synonymu též interní předpis, směrnice, pokyn, vnitřní normativní akt, interní akt řízení a další pojmy, spadající do definice vnitřního předpisu)

⁷³ SLAVÍKOVÁ, L. LINHART, P. KUČERA, R. a kolektiv autorů. *Vedení školy v praxi*. RAABE: Praha, 2006. B 2.8, 4 - 14 s. ISBN 80-86307-13-1.

nemusejí být veřejně vyhlášeny, postačuje, jsou-li vhodným způsobem sděleny těm, jichž se týkají.⁷⁴ Je pouze na řediteli, jak bude směrnice členit a jakou budou mít podobu. Musí vyhovovat právním normám a musí být srozumitelné, uloženy na dostupném místě v listinné nebo elektronické podobě nebo obojí. Vnitřní směrnice řízení či vnitřní předpisy nejsou prameny práva. Jsou závazné pouze pro potřeby organizace. Z vnitřních organizačních směrnic následně vyplývají další nutné administrativní úkony, např. administrace akcí školy mimo běžný rozvrh hodin, zápisy z porad vedení školy, z porad pracovních úseků školy, administrace spojená s evidencí spotřeby energií, aj.

1.6.2 Výroční zpráva o činnosti školy

Výroční zpráva je jedním z dokumentů, který zpracovává ředitel školy na základě školského zákona, § 10 a 11, odst. 3. Náležitosti zpracování výroční zprávy o činnosti školy jsou uvedené v prováděcí vyhlášce č. 15/2005 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Podrobný popis jednotlivých bodů výroční zprávy uvádí v § 7, odst. 1. Jedním z bodů zprávy jsou údaje o hospodaření školy. Výroční zpráva se zpracovává za předcházející školní rok. Školní rok začíná 1. 9. a končí 31. 8. Účetním obdobím je kalendářní rok. Do výroční zprávy se uvádí údaje o hospodaření školy za první pololetí kalendářního roku, které jsou uvedené v pololetním výkazu. Ředitel předkládá výroční zprávu do 15. října školské radě ke schválení a do 14 dnů od schválení školskou radou zřizovateli. Zprávu zveřejní na veřejnosti přístupném místě.

1.6.3 Kontrola

Základní škola patří k organizacím veřejného sektoru a její správu kontrolují nadřízené školské orgány. Škola sama o sobě má nastavený kontrolní systém, který je zanesen ve vnitřních organizačních předpisech.

⁷⁴ JUDr. VAVERA, FRANTIŠEK Ph. D. *Vnitřní předpisy ve zkratce*. Ministerstvo vnitra, dostupné z [www:<http://www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz).

Kontrola:

- Vnější (obec jako zřizovatel, Česká školní inspekce, inspektorát bezpečnosti práce, Finanční úřad, aj.).
- Vnitřní (ředitel školy, vedoucí pracovníci, sebekontrola).

Právní vymezení:

- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.
- Zákon č. 552/1991 Sb., o státní kontrole.
- Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.
- Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě.

Kontrolní orgány mohou chtít po řediteli pouze ty vnitřní předpisy a dokumenty, jejichž vedení či vydání ukládá zákon nebo jiný právní předpis.

2 Praktická část

Hlavním cílem praktické části bakalářské práce je porovnání podílu času, který ředitel základní školy věnuje řízení vzdělávacího procesu, řízení ekonomiky školy, administrativní práci, komunikaci a dalším činnostem při řízení a organizaci školy.

Druhým cílem je vytvoření návrhu složení optimální organizační struktury školy tak, aby ředitel školy mohl věnovat alespoň 50 % své pracovní doby řízení pedagogického procesu.

2.1 Metodologie výzkumného šetření

Výzkum byl zaměřen na základní školy, zřízené jako příspěvkové organizace, jejichž zřizovatelem je obec. Školy byly náhodně vybrané ze seznamů základních škol dostupných na webových portálech krajských úřadů. Při výběru škol nebylo přihlíženo, zda se jedná o školu úplnou nebo neúplnou. Vybrané školy a jejich ředitelé jsem osobně telefonicky oslovila a požádala o vyplnění dotazníku. Respondenty dotazníků byli ředitelé základních škol příspěvkových organizací.

2.2 Průběh výzkumu

Na základě předvýzkumu, který proběhl v září a říjnu 2013 formou pohovorů s řediteli základních škol z Příbramska, Sokolovska a Kolínska, byly určeny okruhy otázek výzkumu a následně byl vytvořen dotazník. V rámci předvýzkumu bylo osloveno osm ředitelů škol úplných i neúplných. Na základě těchto pohovorů byly určeny typické organizační struktury pro různé velikosti škol. Tyto organizační struktury byly použity v jedné otázce dotazníku. Přesné vymezení typů organizačních struktur bude popsáno v další části dotazníku. Dotazník byl rozeslán v dubnu 2014, zpracován a vyhodnocen byl v květnu 2014.

2.3 Metody výzkumu

Výzkum byl proveden dotazníkovým šetřením. Dotazník byl částečně strukturovaný a částečně nestrukturovaný. Otázky byly rozděleny na tři části. Každá část byla zaměřena k určitému tématu.

První část dotazníku je zaměřena na získání údajů o škole. Druhá část mapuje aktivity školy a ve třetí části se ředitelé vyjadřují k otázkám zaměřeným na časovou dotaci jejich jednotlivých pracovních úkonů k týdenní pracovní době. V dotazníku byly použity otázky uzavřené, v rámci nich otázky alternativní a otázky selektivní. V poslední otázce byl respondentům dán prostor k vyjádření názorů a připomínek.

Dotazník byl rozeslán respondentům prostřednictvím elektronické pošty. Odpovědi se ukládaly do souboru Excel, uloženého na uložišti Google Disk. Respondenti byli informováni, že dotazníky a jejich výsledky budou zcela anonymní a nemohou být zneužity.

Zpracování dat bylo provedeno pomocí nástrojů programu Microsoft Excel. Všechny dotazníky byly statisticky zpracovány. Pro odpovědi na selektivní otázky byl zvolen výčet nejčastějších odpovědí. Pro poslední volnou otázku v dotazníku byla zvolena nejčastěji se vyskytující odpověď nebo citace odpovědi respondenta. Výsledky analýz byly graficky zpracovány.

2.4 Výzkumné předpoklady

Tvrzení č. 1:

Ředitelé věnují méně než 50 % své týdenní pracovní doby na zlepšování kvality výuky a pedagogickým činnostem.

Tvrzení č. 2:

Ředitelé škol, kterým zpracovává účetnictví vlastní zaměstnanec, věnují ekonomice a administrativě méně času z týdenní pracovní doby než ředitelé, kterým účetnictví zpracovává jiný subjekt.

2.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V roce 2012/2013 bylo evidováno v ČR celkem 3962 veřejných základních škol, jejichž zřizovatelem je obec.⁷⁵ Prostřednictvím dotazníku bylo osloveno celkem 100 ředitelů úplných a neúplných základních škol, což představuje 2,5 %. Celkem se vrátilo 73 úplně vyplněných dotazníků, od 73 % oslovených respondentů. Dotazník obsahoval celkem 23 otázek.

2.6 Výsledky dotazníkového šetření

Respondenti v první části dotazníku uvedli údaje o škole. Položkou č. 1 až 3 v dotazníku měli specifikovat školu, kterou řídí. Určili, zda se jedná o školu úplnou s ročníky 1 až 9 nebo zda jde o školu neúplnou, která má 5 ročníků a méně. Celkem odpovědělo 20 ředitelů neúplných škol a 53 ředitelů úplných základních škol (viz tabulka č. 3 a 4).

Tabulka č. 3: Skupiny škol podle počtu ročníků

Skupina	Počet škol
Neúplná ZŠ	20
Úplná ZŠ	53
Celkem	73

Data o zapsaném počtu žáků byly zjištěny v položce č. 2, kde respondenti uvedli celkový počet zapsaných žáků ve škole. Pro další zpracování dat z dotazníků byly úplné školy rozděleny podle počtu žáků do tří skupin. Do první skupiny bylo zařazeno podle odpovědí ředitelů 18 škol s počtem žáků v rozmezí 200 až 350 žáků. Do druhé skupiny bylo zařazeno 17 škol s počtem žáků v rozmezí 351 až 500 žáků. Do třetí skupiny bylo zařazeno 18 škol s počtem žáků v rozmezí 500 žáků a více. Skupiny doplňuje skupina neúplné školy. Rozdělení škol do skupin bylo provedeno rovnoměrně, což dokladuje

⁷⁵ Základní údaje o školách v regionálním školství za období 1989/90 až 2012/13. Dostupné na: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/zakladni-udaje-o-skolach-v-regionalnim-skolstvi-za-obdobi>

tabulka č. 5. Pro další potřeby textu se pojmem skupina škol myslí rozdělení škol podle počtu žáků.

Tabulka č. 4: Počet škol rozdělených do skupin

Skupina škol	Počet škol
Neúplná ZŠ	20
200 - 350	18
351 - 500	17
501 a více	18
Celkem	73

Rozdíl mezi průměrným počtem žáků na jednu školu mezi skupinou 200 – 350 a 351 – 500 je 151 žáků a mezi skupinou 351 - 500 a 501 a více je rozdíl 154 žáků (viz tabulka č. 5). Průměrný počet tříd a průměrný počet žáků jsou doplňující informace o školách.

Tabulka č. 5: Průměrný počet žáků, tříd, počet žáků na třídu

Skupina škol	Průměrný počet žáků	Průměrný počet tříd	Průměrný počet žáků na třídu
Neúplná ZŠ	44	3	15
200 - 350	287	14	21
351 - 500	438	20	22
501 a více	592	25	24

Položkou č. 4 až 6 byl zjištěn počet pedagogických zaměstnanců a počet ostatních nepedagogických pracovníků bez zaměstnanců školní jídelny (viz tabulka č. 6). Rozdílem počtu nepedagogických zaměstnanců a počtem uklízeček byl zjištěn počet ostatních nepedagogických pracovníků, kteří vykonávají jiné činnosti než je úklid školy. Z tabulky č. 6 je patrné, že s přibývajícím počtem žáků se zvyšuje počet ostatních nepedagogických zaměstnanců. Ředitelé s vyšším počtem žáků mají k dispozici více ostatních nepedagogických pracovníků a mohou delegovat některé činnosti (např. některé administrativní činnosti) na tyto zaměstnance.

Tabulka č. 6: Počet nepedagogických zaměstnanců

Skupina škol	Průměrný počet pedagog. zaměstnanců	Průměrný počet nepedagog. zaměstnanců	Průměrný počet uklízeček	Průměrný počet ostatních nepedagog. zaměstnanců
Neúplná ZŠ	3	2	1	1
200 - 350	23	5	3	2
351 - 500	30	8	5	3
501 a více	41	10	5	4

Položka č. 7 v dotazníku měla zjistit, kolik školních jídelen je školským zařízením škol a tím i kolik ředitelů škol má odpovědnost za provoz školní jídelny. Z celkového počtu odpovědí bylo zjištěno, že převážná část (79 %) ředitelů škol odpovídá za provoz školní jídelny (viz tabulka č. 7).

Tabulka č. 7: Odpovědnost za provoz školní jídelny

Skupina škol	Ano	Ne
Neúplná ZŠ	16	4
200 - 350	13	5
351 - 500	14	3
501 a více	15	3
Celkem	58	15

Prostřednictvím položky č. 8 dotazníku bylo zjištěno, že podstatná většina neúplných škol upřednostňuje zpracování účetnictví jiným subjektem. Úplné školy si převážně zpracovávají účetnictví sami, vlastním zaměstnancem školy (viz tabulka č. 8).

Tabulka č. 8: Zpracování účetnictví

Skupina škol	Firma nebo OSVČ	Zaměstnanec školy	Zřizovatel
Neúplná ZŠ	16	2	2
200 - 350	6	12	
351 - 500	1	16	
501 a více	3	15	
Celkem	26	45	2

Další část dotazníku byla zaměřena na organizační struktury nebo též používaný pojem organizační schémata škol. Typické organizační struktury škol byly určeny na základě zjištění při předvýzkumu. Rozložení schémat vycházelo z faktu, že ředitel školy je osoba, která je plně odpovědná za řízení organizace. Cílem nebylo zjistit informace k výši položky platu „příplatek za vedení,“ na které nepedagogické zaměstnance může ředitel delegovat některé pracovní povinnosti, pravomoci a odpovědnosti spojené s řízením školy. Schéma bylo zúžené na nepedagogické zaměstnance a dále schéma doplňuje zástupce ředitele, na kterého ředitel školy může též některé činnosti delegovat, například činnosti spojené s vyučovacím procesem a některá jednání.

Respondenti zařadili školu do jedné typické organizační struktury, která se nejvíce přibližuje organizační struktuře jejich školy (viz tabulka č. 9). V položce č. 10 dotazníku mohli respondenti organizační strukturu doplnit a upřesnit.

Tabulka č. 9: Organizační schéma škol

Skupina škol	Schéma č. 1	Schéma č. 2	Schéma č. 3	Schéma č. 4	Schéma č. 5
Neúplná ZŠ	20				
200 - 350		4	14		
351 - 500			3	14	
500 a více					18

Všichni ředitelé neúplných škol uvedli jako vyhovující organizační schéma č. 1 (obrázek č. 2). Ve dvou odpovědích bylo schéma doplněno o administrativní sílu. Čtyři ředitelé uvedli, že nemají pozici vedoucí školní jídelny. Žádný ředitel nedoplnil schéma o zástupce ředitele ani respondent, který uvedl, že škola má 84 zapsaných žáků.

Obrázek č. 2: Schéma typické organizační struktury školy č. 1



Schéma č. 2 (obrázek č. 3) volili čtyři ředitelé skupiny 200 – 350. Dva ředitelé z nich uvedli, že nemají pozici vedoucí školní jídelny.

Obrázek č. 3: Schéma typické organizační struktury školy č. 2

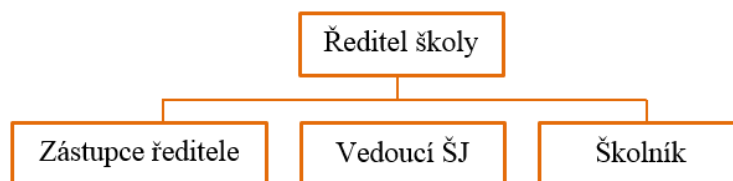
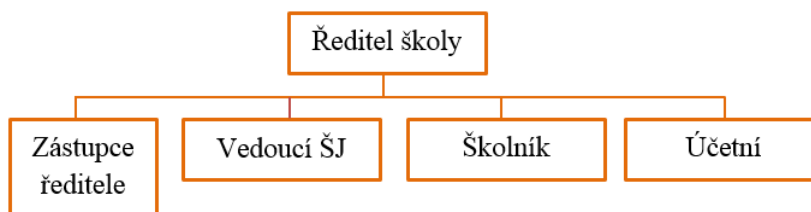


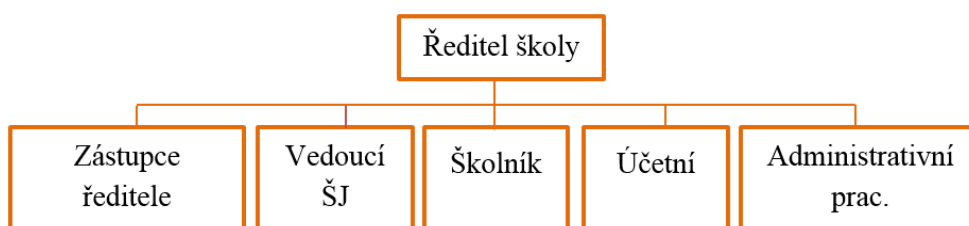
Schéma č. 3 (obrázek č. 4) zvolilo čtrnáct ředitelů skupiny škol 200 – 350 a tři ředitelé skupiny škol 351 - 500. Tři ředitelé uvedli, že nemají pozici vedoucí školní jídelny.

Obrázek č. 4: Schéma typické organizační struktury č. 3



Podstatná část ředitelů skupiny škol 351 - 500 volila schéma č. 4 (obrázek č. 5). Tři z nich uvedli, že nemají obsazenou pozici vedoucí školní jídelny, jeden z nich uvedl dva zástupce ředitele.

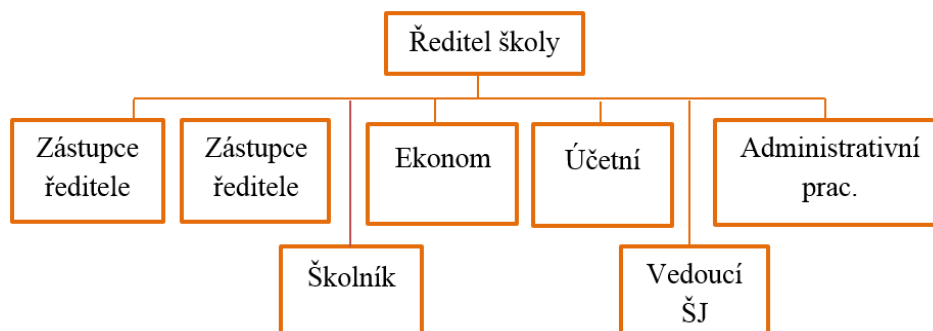
Obrázek č. 5: Schéma typické organizační struktury č. 4



Všech osmnáct ředitelů skupiny škol 501 a více volilo schéma č. 5 (obrázek č. 6). Tři z nich uvedli, že nemají pozici účetní. Podle jednotlivých odpovědí se jednalo o školy, kterým zpracovává účetnictví jiný subjekt. Tři z nich uvedli, že nemají vedoucí školní jídelny a čtrnáct z nich uvedlo, že nemají

obsazenou pozici ekonoma. Tři ředitelé této skupiny schéma doplnili. Jednou o pozici asistenta, jednou o pozici mzdové účetní a jednou o pozici jednatele. Podle jednotlivých odpovědí jsou všichni tři ředitelé zástupci škol s vyšším počtem žáků (620, 702, 753 žáků).

Obrázek č. 6: Schéma typické organizační struktury č. 5



Z této části dotazníku bylo zjištěno, že organizační struktura škol se rozšiřuje s přibývajícím počtem žáků. Většina ředitelů v každé skupině škol volila stejné organizační schéma. Pokud školní jídelna není školským zařízením školy, ředitelé uvedli, že pozice vedoucí školní jídelny není obsazena.

Následující dvě položky (11 a 12) měly zjistit, zda školy pořádají školní aktivity, jako jsou školy v přírodě, lyžařské výcviky, exkurze nebo zda jsou zapojené do čerpání projektových dotací a dále pak, jak tyto aktivity se projeví v časovém zatížení ředitelů škol (položka 16 a 17)

Školy v přírodě a lyžařské výcviky pořádají všechny úplně dotázané školy a polovina škol neúplných (tabulka č. 10). Ředitelé škol odpovídají za realizaci, organizaci, správný průběh, vyúčtování a následné vypořádání těchto aktivit.

Tabulka č. 10: Organizace lyžařských výcviků a škol v přírodě

Skupina škol	Ano	Ne
Neúplná ZŠ	7	13
200 - 350	18	
351 - 500	17	
501 a více	18	
Celkem	60	13

Podobný výsledek odpovědí ředitelů škol byl i k položce č. 12, kde se respondenti vyjadřovali k čerpání projektových dotací. Skoro všechny úplné školy a přibližně tři čtvrtiny neúplných škol čerpá projektové dotace (tabulka č. 11). Ředitelé odpovídají za řádné přihlášení, čerpání a následné vykazování všech projektových dotací z ESF nebo jiných dotačních programů.

Tabulka č. 11: Čerpání projektových dotací

Skupina škol	Ano	Ne
Neúplná ZŠ	9	11
200 - 350	16	2
351 - 500	17	
501 a více	18	
Celkem	60	13

Následující část dotazníku byla nazvaná „Z pohledu ředitele školy“. Ředitelé se měli zamyslet nad svým využitím týdenní pracovní doby. Otázky začínaly „Myslím si, že v průměru týdně se věnuji“

Ředitelé doplnili ke každé otázce časovou hodinovou dotaci ze svého pohledu tedy pohledu ředitele školy (tabulka č. 12). Odpovídali, kolik hodin týdně se věnují určitým činnostem uvedeným v dotazníku. Pro odpověď byla zvolena jednotka „hodina“. Tímto způsobem šetření se dalo zjistit, zda ředitelé pracují nad rámec týdenní pracovní doby nebo v rámci týdenní pracovní doby, či pracovní dobu plně nevyužívají.

Tabulka č. 12: Průměrný počet hodin týdně, které ředitel věnuje dané činnosti

Otázka: Myslím si, že v průměru týdně se věnuji	Neúplná ZŠ	200 - 350	351 - 500	501 a více	Blok
ekonomice, rozpočtu školy, manipulaci s financemi (ot.č.13)	8,0	7,6	7,1	5,1	Ekonomika a administrativa
správnímu řízení (ot.č.16)	0,6	0,9	0,9	1,3	
administrativě (korespondence, formuláře, výkazy, korekce řádů školy a organizačních směrnic) (ot.č.20)	6,4	7,7	7,9	6,6	
kontrolní činnosti vzdělávacího procesu, pohovorům s učiteli o výuce, hospitacím (ot.č.14)	0,8	2,2	2,2	2,7	Řízení pedagogických činností
řízení pedagogické činnosti (zvyšování kvality výuky, ověřování ŠVP, vedení ped. porad) (ot.č.15)	2,3	2,7	2,5	3,6	
organizaci škol v přírodě, lyžařských kurzů, exkurzí, aj. (ot.č.17)	0,7	2,6	2,6	3,4	Ostatní
projektům z ESF a jiným (ot.č.18)	0,6	1,7	2,2	2,4	
řízení a organizaci školní jídelny (ot.č.19)	3,8	0,8	0,9	0,5	
jsem na poradách (jiných než s pedagogy) (ot.č.21)	0,5	1,9	2,6	2,7	Komunikace
jednáním s rodiči, s žáky, se zřizovatelem, s dodavateli materiálního zajištění, s firmami ohledně oprav, rekonstrukcí, apod.) (ot.č.22)	4,8	6,4	8,4	9,4	
přímé pedagogické činnosti navýšené o práce spojené s přímou ped. činností (ot.č.23)	17,9	10,3	7,8	7,5	
Celkem	46,3	44,7	45,1	45,1	

Odpovědi na jednotlivé otázky byly pro další zpracování seskupené do skupin (bloků). Skupiny byly sestavené podle tématu, ke kterému se otázky vztahovaly.

Skupina otázek ekonomika a administrativa byla sestavena z otázek týkajících se ekonomiky a rozpočtu školy, korespondence, administrativy, výkazům, korekci řádů a směrnic, správnímu řízení.

Skupina otázek řízení pedagogických činností byla sestavena z otázek zaměřených na pedagogické činnosti, hospitace, pohovorům s pedagogy o výuce, ověřování ŠVP.

Skupina otázek ostatní byla sestavena z otázek týkajících řízení a organizace škol v přírodě, lyžařských výcviků a čerpání dotací z ESF.

Skupina otázek komunikace byla zaměřená na otázky týkající se porad a jednáním se zřizovateli, rodič, žáky, aj.

Přímá pedagogická činnost ředitele školy byla samostatnou otázkou.

Další vyhodnocení odpovědí dotazníku bude provedeno ve skupinách. Pro další zpracování skupin se zvolilo procentuální vyjádření výsledků šetření. Východiskem je:

100 % = 40 hodin týdenní pracovní doba ředitele školy

Celkový průměrný vykázaný počet hodin, které uvedli respondenti k jednotlivým otázkám ve skupině, udává počet procent z týdenní pracovní doby. Znázornění údajů bylo sestaveno do tabulek pro lepší přehlednost.

Skupina: Ekonomika a administrativa školy

V této skupině otázek ředitelé odpovídali na otázky, kolik hodin týdně se věnují ekonomice, správnímu řízení, finančnímu rozpočtu, manipulaci s financemi a administrativě (tabulka č. 13).

Tabulka č. 13: Procenta týdenní pracovní doby ředitele školy zaměřené na ekonomiku a administrativu školy

Otázka	Neúplná ZŠ	200 - 350	351 - 500	501 a více
ekonomice, rozpočtu školy, manipulaci s financemi	20%	19%	18%	13%
správnímu řízení	1%	2%	2%	3%
administrativě (formuláře, řády školy a směrnice, výkazy, korespondence)	16%	19%	20%	17%
Celkem	37%	40%	40%	33%

Shodně se věnují ekonomice a administrativě ředitelé skupin škol 200 – 350 a 351 – 500 (40 %). Nejméně ředitelé škol skupiny 501 a více (33 %). Ředitelé skupiny neúplných škol věnují ekonomice a administrativě v průměru 37 % týdenní pracovní doby. Můžeme říci, že velikost školy neovlivňuje čas, který ředitelé škol věnují ekonomice a administrativě.

Skupina: Vedení pedagogických činností

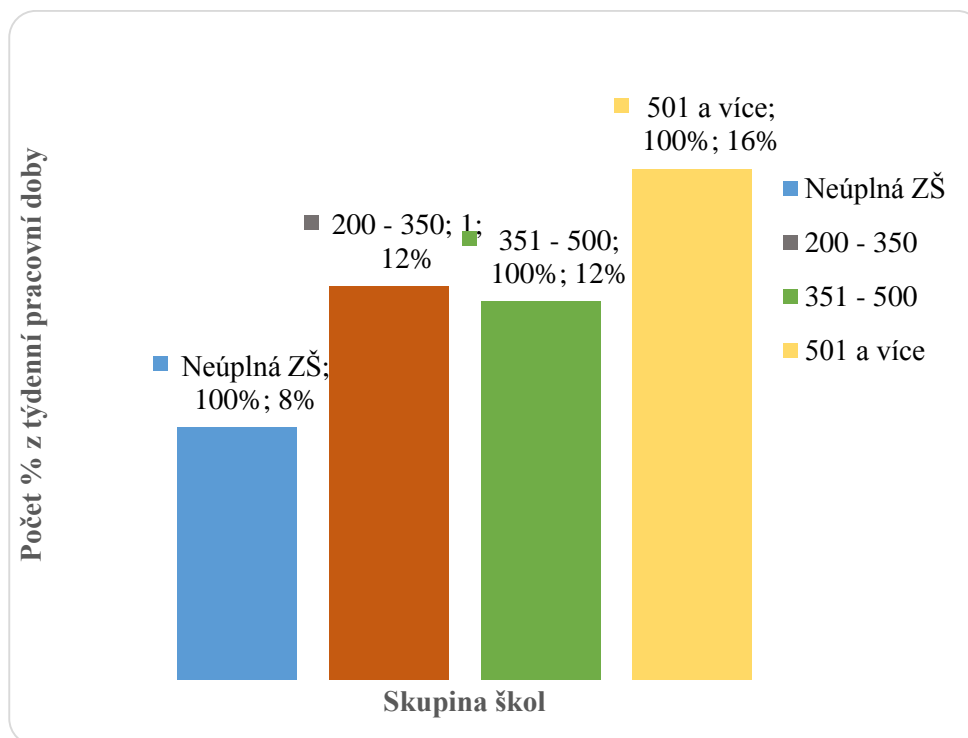
V druhé skupině otázek ředitelé určili počet hodin, který věnují vedení pedagogických činností. Určili, kolik hodin v průměru týdně se věnují kontrolní činnosti vzdělávacího procesu, pohovorům s učiteli o výuce, hospitacím, zvyšování kvality výuky, ověřování ŠVP, vedení pedagogických porad, apod. (tabulka č. 14, obrázek č. 7).

Nejvíce času na řízení pedagogických činností věnují ředitelé škol skupiny 500 a více (16 %), nejméně ředitelé skupiny škol neúplných ZŠ (8 %). Výslednou hodnotu ředitelů skupiny škol neúplná ZŠ ovlivňuje vysoká míra přímé pedagogické činnosti (45 %).

Tabulka č. 14: Procenta týdenní pracovní doby ředitele školy zaměřené na vedení pedagogických činností

Otázka	Neúplná ZŠ	200 - 350	351 - 500	501 a více
kontrolní činnosti vzdělávacího procesu, pohovorům s učiteli o výuce, hospitacím	2%	5%	5%	7%
řízení pedagogické činnosti (zvyšování kvality výuky, ověřování ŠVP, vedení ped. porad)	6%	7%	7%	9%
Celkem	8%	12%	12%	16%

Obrázek č. 7: Graf týdenní časové dotace ředitelů škol věnované pedagogickému řízení



Skupina: Komunikace

Jednání s rodiči, s žáky, se zřizovatelem nebo s dodavateli patří neodmyslitelně do pracovních činností ředitele školy. V této skupině otázek ředitelé vyjádřili časový podíl týdenní pracovní doby vztahující se k různým jednáním a poradám (tabulka č. 1ř).

Tabulka č. 15: Procenta týdenní pracovní doby ředitele školy zaměřené na komunikaci

Otázka	Neúplná ZŠ	200 - 350	351 - 500	501 a více
porady (s nepedagogickými prac., vedením, zřizovatelem, aj.)	1%	5%	6%	7%
jednání s rodiči, s žáky, se zřizovatelem, s dodavateli materiálního zajištění, s firmami ohledně oprav, rekonstrukcí, apod.)	12%	16%	21%	23%
Celkem	13%	21%	28%	30%

Časový podíl týdenní pracovní doby věnovaný komunikaci se s přibývajícím počtem žáků na školu zvyšuje. Nejméně hodin vykázali ředitelé skupiny neúplných škol (13 %) a nejvíce ředitelé skupiny škol 500 a více (30 %). Ředitelé malých škol řídí malý počet pracovníků, malý počet žáků a spravují menší prostory. Tyto skutečnosti ovlivňují časovou komunikační zátěž všech ředitelů. Čím větší škola tím více času ředitel věnuje těmto činnostem.

Skupina: Ostatní

V této skupině otázek ředitelé odpovídali na otázky zaměřené na činnosti, které nejsou důležité pro samotný vzdělávací proces, ale zasahují do pracovní doby ředitelů škol. Vyjadřovali se, kolik hodin v průměru týdně se věnují organizaci škol v přírodě, lyžařských kurzů, exkurzí aj. Dále projektům z ESF nebo z jiných fondů a řízení školní jídelny (tabulka č. 16).

Tabulka č. 16: Procenta týdenní pracovní doby ředitele školy zaměřené na ostatní činnosti

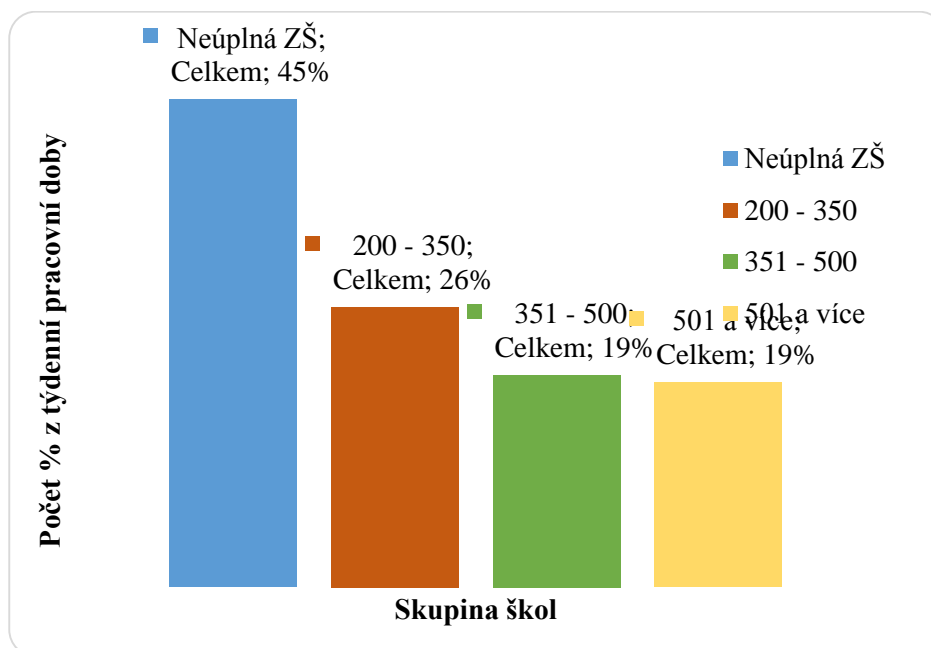
Otázka	Neúplná ZŠ	200 - 350	351 - 500	501 a více
organizace škol v přírodě, lyž. výcviky, exkurze, aj.	2%	6%	6%	8%
projekty ESF, aj. (příprava, realizace, vyúčtování)	1%	5%	6%	6%
řízení školní jídelny	10%	2%	2%	1%
Celkem	13%	13%	14%	15%

Ostatním činnostem se ředitelé všech skupin škol v rámci týdenní pracovní doby věnují poměrně stejnou částí (13 % - 15 %). Ředitelé úplných škol se téměř shodně vyjádřili v rámci jednotlivých položek tohoto bloku. Skupina neúplných škol se organizací škol v přírodě a projektům věnuje v porovnání s ostatními skupinami podstatně méně. Je to způsobeno tím, že podstatná část škol této skupiny nepořádá školy v přírodě a nečerpá dotace z programů ESF, jak je patrné z tabulek č. 10 a 11. Nejvíce času z ostatních činností věnují ředitelé této skupiny řízení školní jídelny (10 %).

Přímá pedagogická činnost

Všichni ředitelé škol mají legislativně určenou přímou pedagogickou činnost (viz kapitola 1.2.1) a s tím spojené práce související s přímou pedagogickou činností. Ředitelé měli navýšit stanovenou míru přímé pedagogické činnosti o počet hodin, který věnují pracím souvisejícím s touto činností. Všichni ředitelé navýšili jednu hodinu přímé vyučovací povinnosti o 0,5 hodiny prací souvisejících s přímou pedagogickou činností. Např. ředitel, který má přímou vyučovací povinnost 5 hodin, uvedl celkem 7,5 hodin.

Obrázek č. 8: Graf přímá pedagogická činnost ředitelů škol



Nejvíce hodin přímé pedagogické činnosti a na ně navazující počet hodin související s touto činností uvedli ředitelé skupiny škol neúplná ZŠ (45 %) téměř polovina pracovní doby a skupina škol 200 – 350 (26%) což je jedna čtvrtina týdenní pracovní doby ředitelů škol.

V poslední položce dotazníku měli ředitelé možnost napsat svoje připomínky nebo názor nato, co by jim pomohlo, aby se mohli více věnovat zvyšování kvality výuky.

Všichni ředitelé neúplných škol shodně uvedli, že určité zlepšení by nastalo, pokud by se jim snížila přímá pedagogická činnost a navýšila jednotka výkonu pro nepedagogické pracovníky. Navýšení jednotky výkonu spojili s možným pracovním úvazkem pro administrativní sílu. Za všechny názor jednoho z respondentů, cituji: „*Problém administrativa. Stejná jako u větších škol, ale málo času na zpracování. Nejsou peníze na administrativní sílu. Velký úvazek ředitele.*“

Ředitelé skupiny škol 200 – 350 v deseti případech uvedli zrušení přímé pedagogické činnosti pro ředitele. V pěti případech uvedli navýšení počtu nepedagogických pracovníků a normativu pro nepedagogické pracovníky. Tři ředitelé napsali, že jejich práci by jim usnadnilo, kdyby se nemuseli starat o údržbu objektu školy a ustálenou legislativu.

Ředitelé skupiny škol 351 – 500 uvedli ve dvanácti případech, že aby se mohli více věnovat zvyšování kvality výuky, bylo by dobré mít v pracovní pozici ekonoma. Tři z nich uvedli více finančních prostředků pro nepedagogické pracovníky a dva napsali méně administrativy a byrokracie.

Shodně odpověděli i ředitelé skupiny škol 500 a více. Uvedli navýšení finančních prostředků pro nepedagogické pracovníky, aby mohli zaměstnat pracovníka, který by se věnoval provozním záležitostem.

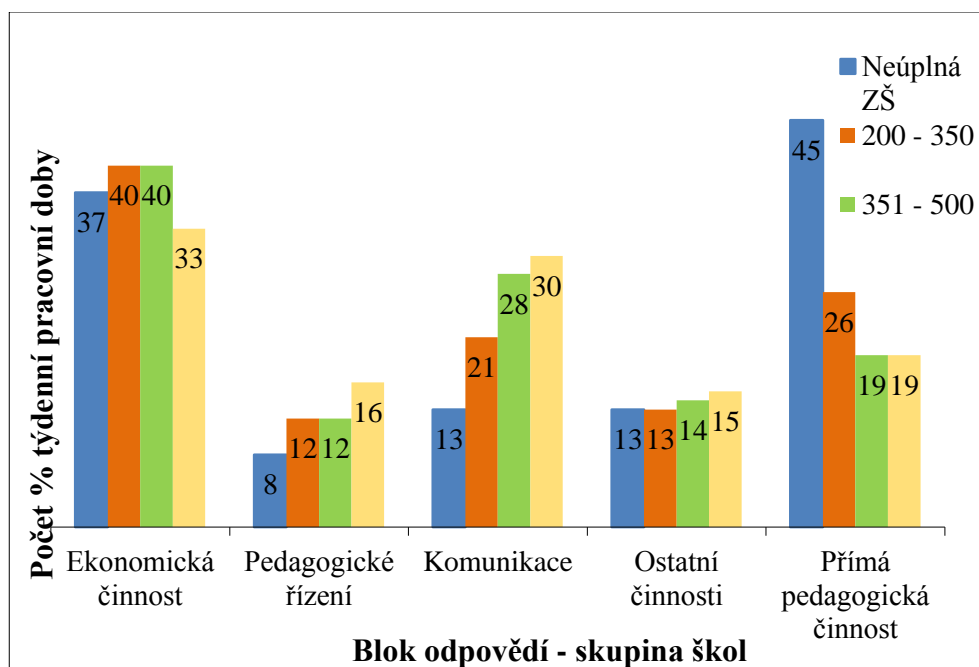
2.7 Diskuze výsledků dotazníkového šetření

Z výsledků dotazníkového šetření je patrný rozdíl mezi řízením školy úplné a školy neúplné. Velký a myslím si, že i podstatný vliv na řízení školy má přímá pedagogická činnost ředitelů škol. Ředitelům neúplných škol přímá pedagogická činnost a práce související s přímou pedagogickou činností zabírá 45 % týdenní pracovní doby, ředitelům úplných škol s nižším počtem žáků 26 % a ředitelům škol s vyšším počtem žáků 19% týdenní pracovní doby. Je to pracovní činnost, kterou ředitelé nemohou delegovat, výkon nemohou zadat jinému subjektu a tuto činnost nelze odložit (tabulka č. 17 nebo obrázek č. 9).

Tabulka č. 17: Týdenní pracovní doba podle jednotlivých bloků činností

Skupina otázek	Neúplná ZŠ	200 - 350	351 - 500	501 a více
Ekonomika a administrativa školy	37%	40%	40%	33%
Vedení pedagogických činností	8%	12%	12%	16%
Komunikace	13%	21%	28%	30%
Ostatní	13%	13%	14%	15%
Přímá pedagogická činnost	45%	26%	19%	19%
Celkem týdenní pracovní doba	116%	112%	113%	113%

Obrázek č. 9: Týdenní pracovní doba podle jednotlivých skupin činností



Neúplné školy

Pokud porovnáme rozdělení jednotlivých činností týdenní pracovní doby ředitelů neúplných škol s ostatními skupinami škol, zjistíme, že ekonomice a administrativě se věnují přibližně stejnou část týdenní pracovní doby jako ředitelé úplných škol (tabulka č. 13). Z toho vyplývá, že tuto činnost ředitelů škol neovlivňuje zpracování účetnictví zaměstnancem školy nebo jiným subjektem (tabulka č. 8).

Dvě třetiny neúplných škol nepořádají školy v přírodě a více než polovina škol nečerpá projektové dotace z ESF nebo prostředky z jiných dotačních programů (tabulka č. 10 a 11). Oproti úplným školám, které téměř všechny tyto aktivity provozují. Pro realizaci těchto školních aktivit ředitel školy musí, zajistit správnou přípravu, zajistit správný průběh, následně vyúčtování a vypořádání celé akce. Pro ředitele škol znamená pořádání těchto akcí další pracovní zatížení (tabulka č. 16). Neúplné školy oproti úplným školám věnují více času organizaci a řízení školních jídelen. Vzhledem k počtu žáků a tím i možných strážníků je patrné, že vedoucí školní jídelny jsou zaměstnané na zkrácený pracovní úvazek a v době jejich nepřítomnosti ředitelé suplují jejich činnost.

Ředitelé neúplných škol vykazali oproti úplným školám menší podíl času týdenní pracovní doby, který věnují komunikaci (tabulka č. 15). Komunikaci s rodiči, žáky, s dodavateli, se zřizovatelem nebo času věnovaného poradám. Neúplné školy mají málo zaměstnanců, malý počet žáků a menší prostory. Komunikace uvnitř organizace je jednodušší než v úplných školách s vyšším počtem zaměstnanců, žáků a prostorově větších (tabulka č. 6).

Ředitelé neúplných škol vykazali pouze 8 % času týdenní pracovní doby, který věnují vedení a řízení pedagogických činností (tabulka č. 14). Tedy činností, které přímo souvisí s kvalitou výuky. Vzhledem k vysoké míře přímé pedagogické činnosti, malému počtu nepedagogických zaměstnanců a výčtu povinností a odpovědnosti ředitelů škol je téměř nemožné, aby této činnosti věnovali více času. Ředitelé neúplných škol věnují méně než 50 %

své týdenní pracovní doby pedagogickým činnostem spojených se zlepšováním kvality výuky.

Úplné školy

Porovnáním vykázané týdenní pracovní doby ředitelů skupin škol úplných je patrné, že všichni ředitelé uvedli nejvyšší časovou dotaci v bloku ekonomika a administrativa školy. Přímá pedagogická činnost a čas, který ředitelé věnují ekonomice a administrativě, zabírá ředitelům skupiny škol úplných 200 – 350 celkem 66 % týdenní pracovní doby, ředitelům skupiny škol 351 – 500 celkem 59 % a ředitelům skupiny 500 a více celkem 52 % týdenní pracovní doby.

Jednání s rodiči, žáky, dodavateli, se zřizovatelem a čas, který ředitelé stráví na poradách, je další nezanedbatelnou položkou, která ostře zasahuje do týdenní pracovní doby ředitelů škol. S narůstajícím počtem zaměstnanců a žáků školy ředitelé věnují jednáním a poradám více času.

Čas, který věnují organizaci škol v přírodě, lyžařským výcvikům a organizaci jiných školních aktivit, je téměř shodný u všech úplných škol. Ředitelé odpovídají za správný průběh těchto akcí, které jsou organizačně náročné. Samotná příprava, realizace, průběh akce, následné vyúčtování a vypořádání zabírá ředitelům více než desetinu týdenní pracovní doby. Je zajímavé, že počet žáků a tříd nemá vliv na čas, který ředitelé úplných škol věnují organizaci škol v přírodě a jiným školním aktivitám. Více tříd, více akcí, více organizace a více administrativy s akcemi spojené. Zjištění souvislostí by mohlo být předmětem dalšího výzkumu.

Ředitelé skupiny škol 200 – 350 a 351 – 500 vykazali shodně v průměru 12 % času týdenní pracovní doby, který věnují řízení pedagogických činností, jež ovlivňují kvalitu výuky. Ředitelé skupiny škol 500 a více vykazali v tomto bloku v průměru 16 % času týdenní pracovní doby. Je to jedenkrát více než školy neúplné a o jednu čtvrtinu více než jiné skupiny úplných škol. Tato skupina též vykazala o 7 % méně času, který ředitelé věnují ekonomice a administrativě školy.

Můžeme konstatovat, že ředitelé, kteří mohou delegovat některé ekonomické a administrativní činnosti, věnují více času pedagogickým

činností a tím i zvyšování kvality výuky. Přesto čas věnovaný vzdělávacímu procesu je velmi nízký u všech skupin škol. Jedním z důvodů proč tomu tak je, se ukázal velký počet hodin přímé pedagogické činnosti ředitelů škol, vysoká míra ekonomických a administrativních povinností a čas, který ředitelé škol věnují jednáním s rodiči, se zřizovatelem, s dodavateli materiálního vybavení, s dodavateli zajišťující opravy, aj. Delegováním některých povinností ředitelů na jiné zaměstnance školy, převážně na nepedagogické zaměstnance je jednou z cest, jak získat čas, který by ředitelé mohli věnovat zvyšování kvality výuky. Všichni ředitelé věnují pedagogickým činnostem a zvyšování kvality výuky méně než 50 % týdenní pracovní doby.

Dalo by se říci, že ředitelé, kterým zpracovává účetnictví vlastní zaměstnanec, věnují méně času ekonomice a administrativě než ředitelé, kterým zpracovává účetnictví jiný subjekt. Ředitel může na vlastního zaměstnance delegovat některé práce spojené s ekonomikou a administrativou související s účetní agendou. Neúplné školy téměř všechny vykazaly, že účetnictví zpracovává jiný subjekt (tabulka č. 8), přesto ekonomice a administrativě školy věnují přibližně stejnou část týdenní pracovní doby jako ředitelé úplných škol, kterým zpracovává účetnictví vlastní zaměstnanec. Z toho vyplývá, že zpracování účetnictví vlastním zaměstnancem nebo jiným subjektem nemá vliv na čas, který ředitelé věnují ekonomice a administrativě.

2.8 Návrh optimální organizační struktury školy

Tato kapitola se bude věnovat návrhu organizační struktury. Návrhy vychází z typických organizačních struktur zjištěných z předvýzkumu, které jsou rozšířené o pracovní pozice na základě výsledků dotazníkového šetření. Přidané pracovní pozice jsou znázorněné v zeleném rámečku. Ke každé skupině škol je vytvořen návrh organizační struktury.

Neúplné školy

Tato skupina ředitelů škol v organizační struktuře nevykázala zástupce ředitele školy. Ředitelé často vykonávají činnosti náležející

vedoucím školních jídelen, což dokladuje tabulka č. 12. Na těchto školách je malý počet pedagogických pracovníků (tabulka č. 6) a pozice zástupce ředitele není nutná. Ekonomika a administrativa je činnost, které věnují ředitelé této skupiny třetinu týdenní pracovní doby, z tohoto důvodu je návrh typické organizační struktury rozšířen o administrativní sílu. Na administrativní sílu i se zkráceným pracovním úvazkem by ředitelé této skupiny škol mohli přenést některé administrativní povinnosti a činnosti náležející vedoucí školní jídelny (obrázek č. 10), nejlépe spojením částečného úvazku vedoucí školní jídelny s částečným úvazkem administrativního pracovníka.

Obrázek č. 10: Schéma optimální organizační struktury č. 1 upravené



Úplné školy

Skupina škol 200 – 350

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že skoro všechny školy této skupiny zpracovávají účetnictví sami a tím i uvedly v organizační struktuře pozici účetní. Tato pracovní pozice, jak již bylo uvedeno, neovlivňuje rozsah činností z oblasti ekonomiky a administrativy školy, které vykonávají ředitelé škol. Ředitelé této skupiny uvedli, že ekonomice a administrativě se věnují dvě pětiny týdenní pracovní doby. Návrh organizační struktury je rozšířen o administrativní sílu, na kterou by ředitel mohl delegovat některé administrativní činnosti a práce spojené, z bloku ostatních činností (obrázek č. 11).

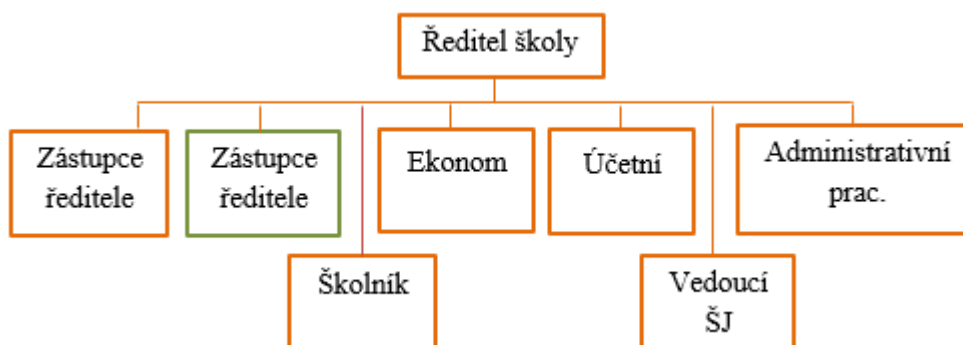
Obrázek č. 11: Schéma optimální organizační struktury č. 3 upravené



Skupina škol 351 – 500

U této skupiny škol byly výsledky dotazníkového šetření ve třech blocích stejné jako u skupiny škol 200 – 350 a ve dvou blocích se výsledky shodovaly se skupinou škol 500 a více. Ředitelé této skupiny uvedli, že ekonomice a administrativě se věnují dvě pětiny týdenní pracovní doby, stejně jako skupina škol 200 – 350 a skoro jednu třetinu týdenní pracovní doby věnují komunikaci stejně jako skupina škol 500 a více. Vyšší míra hodin, které ředitelé věnují jednáním s rodiči, s žáky, se zřizovatelem, s dodavateli, narůstá s přibývajícím počtem žáků, zaměstnanců a také s velikostí školy. Pozice druhého zástupce ředitele školy umožní řediteli přenést některá jednání s rodiči, s žáky a některými zaměstnanci na oba zástupce ředitele. Vhodným přenesením některých povinností z oblasti komunikace umožní řediteli školy věnovat se jiným činnostem. Pro ředitele těchto škol je optimální organizační schéma č. 5 (obrázek č. 12).

Obrázek č. 12: Schéma optimální organizační struktury č. 4 upravené

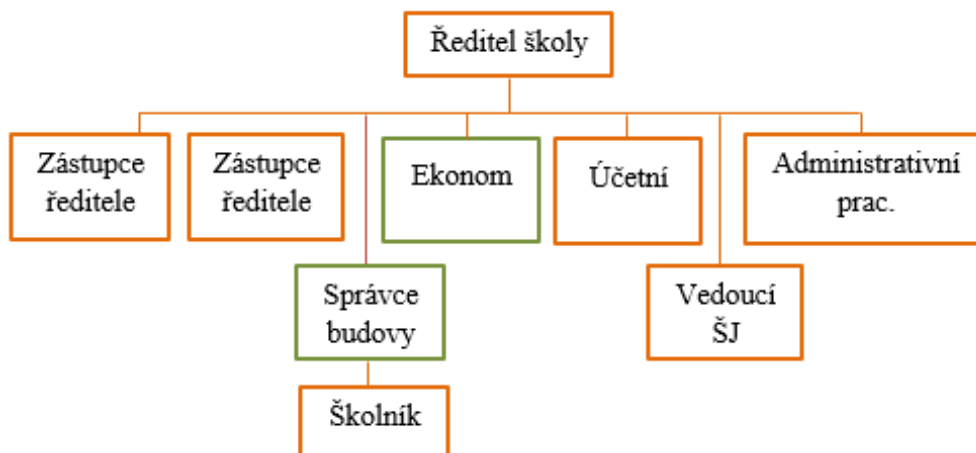


Skupina škol 500 a více

Ředitelé této skupiny řídí prostorově rozsáhlé školy s vyšším počtem žáků a zaměstnanců. V průměru třetinu týdenní pracovní doby věnují ekonomice a administrativě a třetinu komunikaci. V této skupině je

organizační schéma doplněno o správce budovy a je zachována pozice ekonoma.

Obrázek č. 13: Schéma optimální organizační struktury č. 5 upravené



Počet nepedagogických zaměstnanců je závislý na MŠMT stanovených jednotkách výkonu, počtu žáků na jednoho nepedagogického zaměstnance a dále na výši republikového normativu pro nepedagogické pracovníky. Tuto skutečnost ředitelé nemohou ovlivnit, ale úprava těchto ukazatelů ve prospěch škol by byla přínosem pro vzdělávací proces. Tato úprava by se projevila ve složení organizačních schémat škol.

2.9 Závěr

Rozsáhlá legislativa týkající se řízení základní školy s právní subjektivitou, jejímž zřizovatelem je obec, přináší do řízení škol a tím na ředitele škol nemalé množství povinností a odpovědností spojených s řadou administrativních úkonů. Když k tomu přidáme správu budov, které zřizovatelé svěřili školám do užívání je výčet povinností a odpovědností ředitele školy nepřehledný. Tomuto tématu je věnována teoretická část práce. Začínající nebo budoucí ředitelé v ní mohou nalézt zjednodušený pohled na řízení pedagogického procesu a ekonomiky školy. V praktické části mohou získat informace o čase, který ředitelé věnují řízení školy v rámci týdenní pracovní doby.

Praktická část bakalářské práce mapuje povinnosti a odpovědnosti ředitelů škol, časový podíl jejich pracovních činností a zaměřuje se na organizační strukturu škol. K samotnému výzkumnému šetření bylo použito dotazníku. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ředitelé základních škol překračují zákonem stanovenou týdenní pracovní dobu. Z toho je patrné, že ředitelé škol jsou soustavně přetěžováni.

Přímá pedagogická činnost a práce související s přímou pedagogickou činností, rozsah ekonomických a administrativních činností zabírá ředitelům škol více než padesát procent pracovní doby. Když k tomuto výčtu přidáme ještě čas, který ředitelé věnují jednáním s rodiči, s žáky, s dodavateli a se zřizovatelem, dojdeme k závěru, že je nemožné, aby mohli věnovat zvyšování kvality výuky alespoň padesát procent své pracovní doby. Ani zpracování účetnictví vlastním zaměstnancem nemá vliv na čas ředitelů škol věnovaný ekonomice a administrativě školy, která ředitelům v řízení škol zabírá nemalý podíl týdenní pracovní doby.

Nedostatek finančních prostředků a normativní financování škol neumožňuje v současné době ředitelům škol zaměstnat více nepedagogických pracovníků, na které by mohli ředitelé některé činnosti přenést. Na tuto skutečnost úzce navazuje organizační struktura škol. Myslím si, že v současné době za daných legislativních podmínek a způsobu financování škol je šance na změnu nereálná.

Jedním z důvodů, proč kladou ředitelé na ekonomiku a administrativu takový důraz, je i fakt, že tato činnost je většinou dokladovaná a lehce kontrolovatelná na rozdíl od řízení pedagogických činností. Ekonomika a administrativa, jako závaží na pracovní době ředitelů, je dlouhodobým problémem v řízení základních škol, na což upozorňuje Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2010 – 2011 a 2012 – 2013 a zpráva společnosti McKinsey&Company „Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení“.

Dalším zátěžovým prvkem v práci ředitelů škol, zejména u škol s vyšším počtem žáků je komunikace. Komunikace s dodavateli nebo komunikace spojená se zajištěním oprav je pro ředitele důležitá. Na základě

komunikace vydávají rozhodnutí, za která jsou plně odpovědní. Některá rozhodnutí mají vliv na výdaje z rozpočtu školy. Delegováním těchto pravomocí na jiného zaměstnance nesejme z ředitele odpovědnost za správné rozhodnutí.

Výzkumným šetřením se podařilo zjistit časová dotace činností ředitelů škol v týdenním pracovním rozložení ku týdenní pracovní době. Na základě těchto zjištění se podařilo sestavit optimální organizační strukturu základních škol podle jejich velikosti. Není prokázáno, zda upravené organizační struktury škol umožní ředitelům věnovat alespoň 50 % své pracovní doby řízení pedagogických činností spojených se zvyšováním kvality výuky. Domnívám se, že cíl práce byl splněn.

Seznam tabulek

- Tabulka č. 1: Počet škol zřízených jako příspěvkové organizace
- Tabulka č. 2: Přehled výnosů a nákladů rozpočtu základní školy
- Tabulka č. 3: Skupiny škol podle počtu ročníků
- Tabulka č. 4: Počet škol rozdělených do skupin
- Tabulka č. 5: Průměrný počet žáků, tříd, počet žáků na třídu
- Tabulka č. 6: Počet nepedagogických zaměstnanců
- Tabulka č. 7: Odpovědnost za provoz školní jídelny
- Tabulka č. 8: Zpracování účetnictví
- Tabulka č. 9: Organizační schéma škol
- Tabulka č. 10: Organizace lyžařských výcviků a škol v přírodě
- Tabulka č. 11: Čerpání projektových dotací
- Tabulka č. 13: Procenta týdenní pracovní doby ředitele školy zaměřené na ekonomiku a administrativu školy
- Tabulka č. 13: Procenta týdenní pracovní doby ředitele školy zaměřené na ekonomiku a administrativu školy
- Tabulka č. 14: Procenta týdenní pracovní doby ředitele školy zaměřené na vedení pedagogických činností
- Tabulka č. 15: Procenta týdenní pracovní doby ředitele školy zaměřené na komunikaci
- Tabulka č. 16: Procenta týdenní pracovní doby ředitele školy zaměřené na ostatní činnosti
- Tabulka č. 17: Týdenní pracovní doba podle jednotlivých bloků činností

Seznam obrázků

- Obrázek č. 1: Příklad orientační organizační struktury školy
- Obrázek č. 2: Schéma typické organizační struktury školy č. 1
- Obrázek č. 3: Schéma typické organizační struktury školy č. 2
- Obrázek č. 4: Schéma typické organizační struktury č. 3
- Obrázek č. 5: Schéma typické organizační struktury č. 4
- Obrázek č. 6: Schéma typické organizační struktury č. 5
- Obrázek č. 7: Graf týdenní časové dotace ředitelů škol věnované pedagogickému řízení
- Obrázek č. 8: Graf přímá pedagogická činnost ředitelů škol
- Obrázek č. 9: Týdenní pracovní doba podle jednotlivých skupin činností
- Obrázek č. 10: Schéma optimální organizační struktury č. 1 upravené
- Obrázek č. 11: Schéma optimální organizační struktury č. 3 upravené
- Obrázek č. 12: Schéma optimální organizační struktury č. 4 upravené
- Obrázek č. 13: Schéma optimální organizační struktury č. 5 upravené

Použité zdroje

- PRŮCHA, JAN; WALTEROVÁ, ELIŠKA; MAREŠ, JIŘÍ. Pedagogický slovník. 4., aktualizované vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-416-8.
- Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné na <http://portal.gov.cz/>.
- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>. Dále jen Školský zákon.
- W Česká Wikipedie - Wikipedie. Dostupné z [www: http://cs.wikipedia.org/wiki/_organizace](http://cs.wikipedia.org/wiki/_organizace)
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné na <http://portal.gov.cz/>.
- VALENTA, JIŘÍ. Financování a rozpočet školy. Karviná: Paris 2004. ISBN 80-239-2218-1
- Rejstřík škol a školských zařízení, MŠMT ČR. Dostupné z <http://rejskol.msmt.cz/>
- Městský obvod Ostrava Jih – Statutární městská část. Dostupné z www.ovajih.cz; základní školy obvodu Ostrava – Jih
- Plzeňské základní a mateřské školy. Dostupné z www.plzenskeskoly.cz
- MMKV – Magistrát města Karlovy Vary. Dostupné z www.mmkv.cz; odbory; odbor kultury, školství a tělovýchovy
- Město Příbram. Dostupné z www.pribram.eu; školy a školská zařízení

- VALENTA, JIŘÍ. *Právní rámec řízení škol a školských zařízení*; 2. upravené a doplněné vydání. Karviná: Paris 2013. ISBN 978-80-87173-22-0.
- SLAVÍKOVÁ, LENKA. *Řízení školy a pedagogického procesu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2003. ISBN 80-7315-057-3
- Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků. Příloha č. 1. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.
- Zákon č. 563/2004Sb., o pedagogických pracovnících. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.
- Vyhláška č. 329/2013 Sb., kterou se mění vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků ve znění vyhlášky č. 412/2006 Sb. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.
- McKinsey & Company (2010). *Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení*. Praha: autor.
- POL, MILAN. Škola: organizace běžná, specifická, či pospolitost? In *Sborník prací filosofické fakulty brněnské univerzity*. U3 – 4. Brno: Masarykova univerzita, 2000. ISSN 0231-5025.
- Drucker, P. *Řízení v neziskových organizacích*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1.
- SOLFRONK, J. *Kapitoly ze školského managementu*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2002. ISBN 80-7083-655-5.

- HANDLÍŘ, JIŘÍ. *Management pro SŠ a VOŠ*. Praha: Computer Press, 1998. ISBN 80-7226-095-2.
- PRÁŠILOVÁ, MICHAELA. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2003. ISBN 80-244-0676-4.
- EGER, LUDVÍK. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. Plzeň: Fraus, 2006. ISBN 80-7238-583-6.
- BOCHNÍČEK, ZDENĚK; HALIŠKA, JAROMÍR a kol. *Na pomoc pedagogické praxi*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6302-0.
- Drucker, P. *Řízení v neziskových organizacích*. Praha: Management Press, 1994; ISBN 80-85603-38-1.
- SLAVÍKOVÁ, LENKA; LINHART, PETR; KUČERA, RADOSLAV a kolektiv autorů. *Vedení školy v praxi*. Praha: RAABE, 2006.
- ZŠ Haškova Uničov. Dostupné z http://www.zshaskova.cz/_data/1284060661_98.doc.
- Vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů a výročních zpráv. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.
- Příloha č. 2 k Opatření ministra školství, mládeže a tělovýchovy, kterým se mění Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání, č. j. MSMT-2647/2013-210.
- Manuál pro tvorbu školních vzdělávacích programů v základním vzdělávání. 2. dotisk 1. vydání. [online]. Praha: Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2006. [cit. 2013-10-30]. Dostupné z WWW: <http://www.vuppraha.cz/>.

- Vyhláška č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky, ve znění pozdějších předpisů. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>. 2.
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, § 7,18. Prováděcí vyhláška 410/2009 Sb. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.
- KAHLE, BOHUSLAV, Stýblo JIŘÍ. Praktická personalistika. 1. vydání. Praha: Pragoeduca, 1994. ISBN 80-85856-06-9.
- Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě. Příloha, Seznam povolání a rozpětí platových tříd. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <http://portal.gov.cz/>.
- JUDr. VAVERA, FRANTIŠEK Ph. D. Vnitřní předpisy ve zkratce. Ministerstvo vnitra. Dostupné z [www:<http://www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz).
- Základní údaje o školách v regionálním školství za období 1989/90 až 2012/13. Dostupné na: [http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi /zakladni-udaje-o-skolach-v-regionalnim-skolstvi-za-obdobi](http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/zakladni-udaje-o-skolach-v-regionalnim-skolstvi-za-obdobi).

Příloha č. 1

Dotazník

Základní škola s právní subjektivitou, ekonomika školy a řízení pedagogického procesu.

O škole

1. Úplná / neúplná škola

Úplná základní škola 9. ročníků

Neúplná základní škola – 5. ročníků a méně

2. Počet žáků

3. Počet tříd

4. Počet pedagogických zaměstnanců

5. Počet nepedagogických zaměstnanců

6. Z toho uklízeček

7. Je školní jídelna součástí právního subjektu Ano / Ne

8. Účetnictví zpracovává

Zaměstnanec školy

Firma nebo OSVČ

Zřizovatel

Organizace školy

- 9. Organizační struktura** - označte zkráceně popsanou organizační strukturu, která se nejvíce přibližuje vaší organizační struktuře (bez učitelů, vychovatelů, uklízeček, kuchařů, provozních zaměstnanců)

Schéma č. 1:

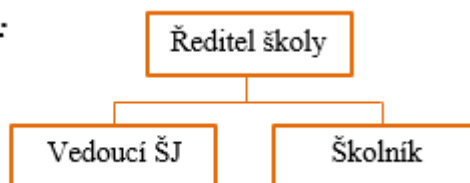


Schéma č. 2:

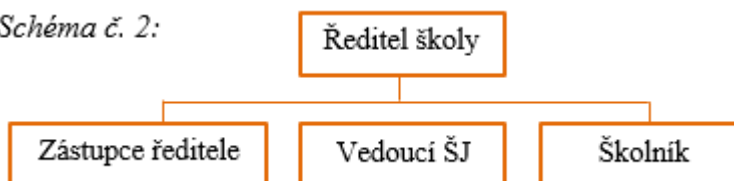


Schéma č. 3:

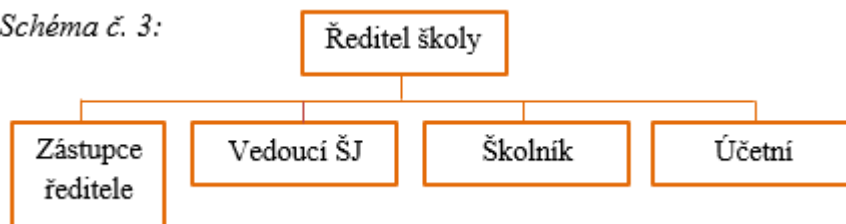


Schéma č. 4:

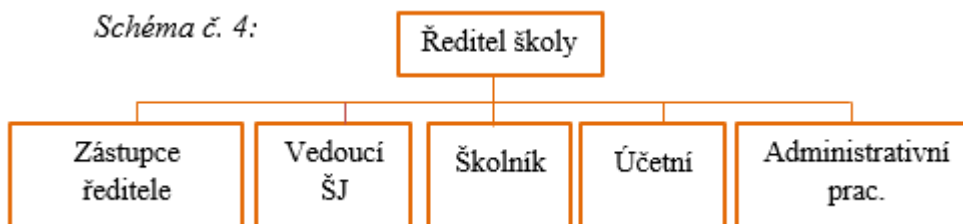
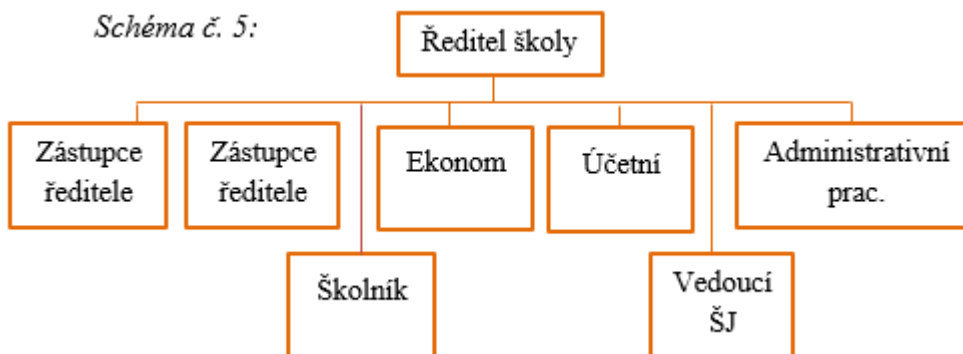


Schéma č. 5:



10. **Doplňte organizační strukturu nebo upravte**

11. **Jezdíte na školu v přírodě** Ano / Ne

12. **Čerpáte projektové dotace** Ano / Ne

Z pohledu ředitele školy

Napište počet hodin

13. **Myslím si, že v průměru týdně se věnuji ekonomice, ekonomickým problémům, rozpočtu školy, manipulaci s financemi**

14. **Myslím si, že v průměru týdně se věnuji kontrolní činnosti vzdělávacího procesu, pohovorům s učiteli o výuce, hospitacím**

15. **Myslím si, že v průměru týdně se věnuji řízení pedagogické činnosti (zvyšování kvality výuky, ověřování ŠVP, vedení pedagogických porad, apod.)**

16. **Myslím si, že v průměru týdně se věnuji správnému řízení**
17. **Myslím si, že v průměru týdně se věnuji organizaci škol v přírodě, lyžařských kurzů, exkurzí, aj. (příprava, realizace, vyúčtování)**
18. **Myslím si, že v průměru týdně se věnuji projektům z ESF nebo jiným (příprava, realizace, vyúčtování)**
19. **Myslím si, že v průměru týdně se věnuji řízení a organizaci školní jídelny**
20. **Myslím si, že v průměru týdně se věnuji administrativě (vyřizování korespondence v mailové i papírové podobě, vyplňování formulářů, výkazů, řády školy, vnitřní organizační směrnice)**
21. **Myslím si, že v průměru týdně jsem na poradách (jiných než s pedagogy)**
22. **Myslím si, že v průměru týdně se věnuji jednání s rodiči, s žáky, se zřizovatelem, s dodavateli materiálního zajištění, s firmami ohledně oprav, rekonstrukcí, přestavby, apod.**
23. **Přímá pedagogická činnost (navyšte o čas, který věnujete přípravám na hodiny)**
24. **Myslím si, abych mohl/a se věnovat zvyšování kvality výuky je třeba (napište svůj názor)**