

Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta  
Centrum školského managementu

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Kontrolní proces v mateřské škole**

Jana Dvořáková

Vedoucí práce : Mgr.Jiří Trunda Bc.

Studijní program : Specializace v pedagogice

Studijní obor : Školský management

2016

Prohlašuji , že jsem bakalářskou práci na téma Kontrolní proces v mateřské škole vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla použita k získání jiného nebo stejného titulu .

V Praze , dne .....9.4.2016.....

.....

Jana Dvořáková

Na tomto místě bych chtěla poděkovat Mgr. Jiřímu Trundovi Bc. za jeho cenné rady při vedení mé práce. Děkuji také osloveným ředitelům a pedagogickým pracovníkům mateřských škol za jejich čas a ochotu poskytnout potřebné informace a v neposlední řadě bych chtěla vyjádřit poděkování také svojí rodině za trpělivost při vzniku této práce.

.....

Jana Dvořáková

## **Anotace**

Cílem práce je analyzovat používané kontrolní mechanismy ve sledovaných mateřských školách jako součástí řízení škol.

Text je rozčleněn na dvě základní části, část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou popsána teoretická východiska kontrolních systémů a procesů v mateřské škole, je vymezena kontrola jako základní manažerská činnost, definovány pojmy hodnocení a evaluace, popsány základní nástroje kontroly, definovány procesy klíčové a podpůrné a uvedeny způsoby jejich kontroly.

V praktické části jsou zkoumány kontrolní procesy v souboru vybraných mateřských škol ve vztahu k efektivitě fungování mateřských škol. Cílem je posoudit kontrolní systém mateřských škol a definovat, jak kontrolní proces ovlivňuje efektivitu školy. V praktické části je realizován výzkum za využití metody dotazníkového šetření.

## **Klíčová slova**

Dotazník

Dotazníkové šetření

Efektivita

Kontrola

Manažerské činnosti

Mateřské školy

Nástroje hodnocení

Pedagogický proces

Procesy

Ředitel mateřské školy

Školský zákon

## Annotation

The thesis aims at an analysis of control mechanisms applied in select sample group of nursery schools, as part of the overall school management system.

The text is divided into two parts, dealing with theoretical and practical issues respectively. The section focused on theory contains an outline of theoretical prerequisites of control systems and processes essential for nursery school operation, defining the element of control as a key aspect of management, explaining the concepts of assessment and evaluation, describing the standard ways and means of control, drawing up the distinction between key and auxiliary processes, and specifying the various forms of control.

In its dealing with practical issues, the text examines control processes as applied in select sample group of nursery schools, relating them to the degrees of efficiency of a given school's operations. This section involves research using the questionnaire survey methodology.

Key words

Questionnaire

Questionnaire survey

Efficiency

Control

Management tasks

Nursery schools

Evaluational proces

Processes

Nursery school head teacher'

School

Law

## Obsah

Úvod .....	1
<b>1 Teoretická východiska.....</b>	<b>3</b>
1.1 Definice základních pojmů.....	3
1.3 Kontrolní systémy v mateřské škole.....	11
1.4 Vnitřní kontrolní systém, legislativa .....	15
1.5 Nástroje a metody kontrolního procesu.....	18
1.5.1    Kontrola pedagogického procesu .....	19
1.5.2    Kontrolní proces řízení finančních zdrojů.....	20
1.5.3    Kontrolní proces řízení lidských zdrojů .....	22
1.5.4    Kontrolní systém řídicích systémů mateřské školy.....	24
1.6 Shrnutí .....	26
<b>2 Praktická část.....</b>	<b>28</b>
2.1 Cíl výzkumu .....	28
2.2 Popis metodologie a metod.....	28
2.3 Realizace výzkumu.....	30
2.4 Popis výzkumného souboru.....	31
2.5 Interpretace výzkumu .....	35
2.6 Shrnutí .....	56
<b>3 ZÁVĚR .....</b>	<b>62</b>
<b>4 Literatura .....</b>	<b>65</b>
<b>Seznam grafů, tabulek, obrázků.....</b>	<b>69</b>
<b>Příloha - Dotazník.....</b>	<b>71</b>

## ÚVOD

Cílem předkládaného textu je popsat teoreticky kontrolní proces v mateřské škole a v části praktické posoudit efektivitu kontrolních procesů v mateřských školách, analyzovat vnitřní kontrolní systém, jeho funkčnost a kdo se podílí na kontrolních činnostech.

Pokud vyjdeme z podstaty řízení, kontrolní činnost patří k základním procesům řízení každé organizace včetně škol a školských zařízení. Kontrolní činnost zajišťuje zpětnou vazbu o tom, zda škola dosahuje stanovených cílů a směřuje k naplňování svých záměrů. Přímá odpovědnost za kontrolní činnost je záležitostí managementu resp. ředitelů škol, vedoucích pracovníků, kteří by závěry kontrolní činnosti měli transformovat do zkvalitňování výchovně vzdělávacího procesu.

Text je rozčleněn na dvě základní části, část teoretickou a výzkumnou. V první části jsou popsána teoretická východiska kontrolních systémů a procesů v mateřské škole, je vymezena kontrola jako základní manažerská činnost, definovány pojmy hodnocení a evaluace, vzájemné vazby mezi nimi. Významná část je věnována vymezení mateřské školy z pohledu legislativního a charakteristice základních legislativních norem, které souvisí s kontrolním procesem. Je definována kontrola externí (včetně významu české školní inspekce a zřizovatele), kontrola interní, kde budou uvedeny další nástroje kontrolní činnosti.

V praktické části jsou zkoumány kontrolní procesy v souboru vybraných mateřských škol ve vztahu k efektivitě fungování mateřských škol. Cílem je posoudit kontrolní systém mateřských škol a definovat, jak kontrolní proces ovlivňuje kvalitu školy. V praktické části je realizován výzkum za využití metody dotazníkového šetření. Cílem výzkumu je posoudit efektivitu kontrolních procesů v řídicích procesech



vybraných mateřských škol a vzájemně tyto výstupy posoudit. Zvolenou metodou výzkumu jsou hledány odpovědi na zvolené výzkumné otázky.

- 1) Jaké nástroje kontroly jsou nastaveny v klíčovém procesu a podpůrných procesech sledovaných mateřských škol?
- 2) Existuje souvislost mezi využíváním nástrojů kontroly a kvalitou výchovně vzdělávacích procesů v mateřských školách?
- 3) Jaká je podle ředitelů mateřských škol názorová hladina na slabá místa v oblasti interního kontrolního systému?

Výstupem práce bude definování významu kontrolních systémů ve sledovaných mateřských školách vzhledem k naplňování cílů škol, shrnutí zkušeností informantů v pozicích vedoucích pracovníků (ředitelů) těchto škol.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

## 1.1 Definice základních pojmů

### Kontrola

Definice pojmu kontrola není mezi autory jednotná. V literatuře je často spojována s termíny zkoumání, ověřování, testování, revize, audit, ale historicky také jako ovládání, výkon moci. Bývá chápána „jako činitel rovnováhy mezi jakýmkoliv žádoucím (nutným) a skutečným stavem. Každý cílový proces je podmíněn kontrolou směřující k zjištění a odstranění rozdílů mezi libovolně vyjádřeným žádoucím nutným stavem a skutečností.“<sup>1</sup> „Kontrola je nedílnou součástí řídicích a rozhodovacích procesů. Je to akt a proces, které ve zpětné vazbě podávají informaci o dosažení stanovených cílů.“<sup>2</sup> Kontrola je jednou ze základních manažerských funkcí, nezbytná na všech úrovních řízení. Je součástí každodenní činnosti vedoucích pracovníků. V každé organizaci tuto roli zastává určený pracovník. Mezi vedoucí pracovníky ve školství patří ředitel ( zástupce ).

### Význam kontroly

Kontrola umožňuje identifikování odchylek od plánu realizovat nápravná opatření, která vedou k dosažení cílů.

- Efektivní kontrola zaměřuje veškerou energii firmy směrem k dosažení organizačních cílů.

---

<sup>1</sup> REKTOŘÍK, J., ŠELEŠOVSKÝ, J. kolektiv. *Audit obcí, ROPO a neziskových organizací (aneb jak při auditu a kontrole s úspěchem obstát)*. Vydání 1. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 1999. 151 s. ISBN 80-210-20630-6. s. 41

<sup>2</sup> NEMEC, J., OCHRANA, F., PAVEL, J. ŠAGÁT, V. *Kontrola ve veřejné správě*. Vydání 1. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. 158 s. ISBN 978-80-7357-558-8. s. 9

- Kontrolní systémy monitorují, hodnotí a posilují takové chování a činnosti, jaké si přeje management.
- Kontrola zajišťuje, aby úsilí všech členů organizace bylo koordinováno pomocí standardů, zásad, norem, rozpočtu a systémů.
- Kontrolní systémy stanovují zásady a pravidla, jak řešit opakující se situace.

Kontrola může být pojímána v několika významech, Rektořík<sup>3</sup> uvádí šest základních pojetí kontroly.

- Informační pojetí. Zjišťuje skutečnosti o kontrolovaném objektu, objevuje případné odchylky a vyhodnocuje, zda skutečnosti odpovídají realitě.
- Regulační pojetí, cílem je odstraňování odchylek.
- Institucionální pojetí je ve vztahu k instituci, která kontrolu provádí. Jedná se především o finanční úřady, auditorské firmy, Českou školní inspekci apod.
- Represivní (negační) pojetí vychází částečně z regulačního pojetí a z myšlenky, že všechny plány a normy jsou správné.
- Motivační pojetí. Postihuje viníky, kteří neplní normy, motivuje pracovníky k jejich naplňování.
- Výchovné pojetí spočívá v tom, že kontrolní orgány působí na kontrolovaný objekt jako výchovný činitel s cílem působit tak, aby kontrolovaný objekt dodržoval právní normy, vykonával svoji práci zodpovědně a čestně.

Syslová na rozdíl od Rektoříka popisuje několik **typů kontrol** podle určitých hledisek:<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> REKTOŘÍK, J. a kol. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 309 s. ISBN 978-80-86929-29-3.

<sup>4</sup> SYSLOVÁ, Z. a kol. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu. 2.*, doplněné a aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 341 stran. ISBN 978-80-7478-859-8. s. 71.

- Podle toho, zda je kontrola realizována zevnitř či zevně školy na vnitřní a vnější. Vnitřní kontrola je systémová (plán kontrolní činnosti). Vnější je realizována institucemi, například Česká školní inspekce, finanční úřad apod.
- Podle fáze kontrolního procesu na předběžnou, průběžnou a následnou.
- Podle způsobu provedení kontroly na přímou a nepřímou (podle dokumentace, dokladů).
- Podle frekvence na nepřetržitou, občasnou pravidelnou a občasnou nepravidelnou.
- Podle hloubky kontroly na komplexní či dílčí.

Pokud bychom měli srovnat oba pohledy těchto autorů, tak názor a definice kontrolní činnosti je přínosnější pro praxi pohled Syslové, která popisuje činnosti bližší realitě ve školství.

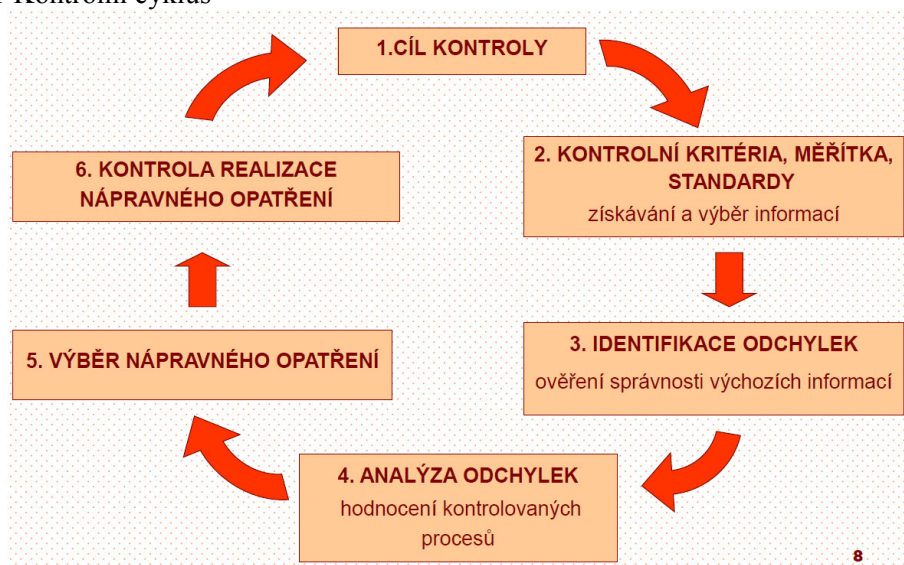
### **Kontrolní proces**

Kontrolní proces je sledem určitých etap:<sup>5</sup> Je to proces sledování, rozboru, měření a stanovení závěru souvislosti s odchylkami mezi plánem a skutečností- realizací. Jinými slovy je kontrolní proces vyhodnocování, strategie a zjišťování odchylek, hledání příčin a způsob nápravy, aby se dosáhlo určených cílů a splnění plánů.

---

<sup>5</sup> BĚLOHLÁVEK, F. ŠULEŘ, O., KOŠŤAN, P. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8. s. 177-178.

Obrázek 1 Kontrolní cyklus <sup>6</sup>



- 1) Určení cíle kontroly.
- 2) Stanovení kontrolních kritérií. Kontrola zjišťuje rozdíl mezi záměrem (plánem) a skutečností. Protože plány jsou různě podrobné a složité, vytváří se speciální standardy, kritéria či měřítka.
- 3) Identifikace odchylek. Srovnání kontrolovaných procesů s měřítky či standardy.
- 4) Analýza odchylek. Rozborový charakter, obdobný analytickým činnostem v manažerském rozhodování. Odchylky mohou být pozitivní či negativní.
- 5) Výběr nápravných opatření. V této etapě se kontrola prolíná s dalšími manažerskými funkcemi. Manažerská rozhodnutí se týkají korekce odchylky, mělo by jít o integrované rozhodnutí.
- 6) Realizace nápravného opatření.

<sup>6</sup> BĚLOHLÁVEK, F., ŠULEŘ, O., KOŠŤAN, P.. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8. s. 177.

Kontrola není tvořena jednou osamocenou událostí či okolností, ale řadou akcí, které se rozprostírají ve všech činnostech organizace.<sup>7</sup>

### **Evaluace a hodnocení**

Úkolem institucionálního předškolního vzdělávání je doplňovat rodinnou výchovu a v úzké vazbě na ni pomáhat zajistit dítěti prostředí s dostatkem mnohostranných přiměřených podnětů k jeho aktivnímu rozvoji a učení. Současná vzdělávací politika v ČR vychází z přesvědčení i vědění, které mu umožňuje dokonalejší a bohatší interakci se světem. Zákonem o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání se předškolní vzdělávání stává součástí systému vzdělávání, představuje počáteční stupeň veřejného vzdělávání, organizovaného a řízeného požadavky MŠMT. RVP PV vymezuje hlavní požadavky, podmínky a pravidla pro institucionální vzdělávání dětí předškolního věku.

RVP PV vede školy a pedagogy k tomu, aby se evaluační činnosti na úrovni školy i třídy staly samozřejmou smysluplnou a funkční součástí jejich vzdělávací práce, zpětné vazby. Pojem **evaluace** podle pedagogického slovníku znamená „*zjišťování, vysvětlování stavu, úrovně kvality, efektivnosti procesu vzdělávání*.“ Poskytuje škole informace potřebné pro zlepšení fungování jejího ŠVP. Prostřednictvím evaluace je umožněno lépe porozumět procesům, které ve škole probíhají a tyto procesy zpětně ovlivňovat. Interpretace pro oblast vzdělávání znamená zjišťovat a zajišťovat kvalitu vzdělávání a výchovy a druhotně poskytovat informaci uživatelům vzdělávacích služeb.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> DVORÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. 201 s. ISBN 80-7179-805-3. s. 57.

<sup>8</sup> SLAVÍK, M. a kol. *Vysokoškolská pedagogika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. 253 s. ISBN 978-80-247-4054-6. s. 194.

Pojem **autoevaluce** ve školní praxi představuje soubor pravidelně se opakujících evaluačních aktivit zaměřených na sebehodnocení školy a hodnocení kvality vzdělávání. Je možné ji chápat jako soustavnou autoregulaci vlastní pedagogické práce. Evaluce probíhá systematicky, pravidelně, s výsledky se nakládá v praxi smysluplně.<sup>9</sup> Cílem autoevaluce je získávat zpětnou vazbu o výsledcích vzdělávacího úsilí školy, postihnout specifika školy a zhodnotit skutečné možnosti, a to prostřednictvím soustavného a systematického hodnocení.

**Evaluační a hodnotící činnosti** by měly společně přinášet důležité informace o fungování a kvalitě vzdělávací práce, ale také podněty pro další rozvoj školy, tvorbu a realizaci ŠVP a zvyšování jeho účinnosti. Z toho důvodu je přehled o tom jaké evaluační činnosti v MŠ probíhají nutnou součástí ŠVP. Pojem hodnocení bývá častěji spojován s činností dětí či prací pedagogů, evaluce se samotným vzdělávacím procesem. Moderní pojetí hodnocení, jak jej uvádí Koubek<sup>10</sup> „ *Moderní hodnocení pracovníků tedy představuje jednotu zjišťování. Posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů ( cílů ) týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků.* Rozlišování pojmů evaluce, autoevaluce a hodnocení je důležité především na odborné úrovni, z hlediska praxe to není nutné. Závěrečné hodnocení nelze provést naráz, bez podkladů, nutně mu předchází celá řada dílčích kroků, prováděných v průběhu celého evaluačního období na úrovni třídy i školy. Bez nich by nebylo možno školu ani její program vyhodnotit. Hodnotíme činnosti pravidelně a průběžně, zpracovat data a informace znamená je shrnout, propojit, nalézt vzájemné souvislosti a zjištění patřičně interpretovat.

---

<sup>9</sup> VÝZKUMNÝ ÚSTAV PEDAGOGICKÝ V PRAZE. *Autoevaluce mateřské školky. Metodická příručka k vlastnímu hodnocení.* Praha, VÚPS, 2008 43 s. ISBN neuvedeno. s. 4-5.

<sup>10</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: *základy moderní personalistiky*, s. 211.

## 1.2 Mateřská škola – legislativní vymezení, činnosti

Mateřská škola je vymezena zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (tzv. školský zákon). Zákon je novelizován zákonem č. 82/2015 Sb., s účinností od 1. 9. 2016.<sup>11</sup> Činnost mateřských škol je podle dosud platné úpravy definována v ustanoveních § 33 (cíle předškolního vzdělávání), § 34 (organizace předškolního vzdělávání), § 35 (důvody o ukončení předškolního vzdělávání). Konkretizace organizace předškolního vzdělávání upravuje vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání a její další novelizace vyhláškami č. 43/2006 Sb. a aktuální znění č. 214/2012 Sb.

Základním dokumentem pro vznik organizace (mateřské školy) je zřizovací listina schválená usnesením zastupitelstva obce společně s rozhodnutím o zřízení příspěvkové organizace. V dokumentu musí být uveden mj. hlavní předmět činnosti (činnost MŠ a zřízení školního stravování). Pouze na tyto dvě činnosti lze použít prostředky na přímé výdaje. V dokumentu může být obsažena i tzv. doplňková činnost (samofinancovatelná).<sup>12</sup>

Mateřské školy jsou registrovanými institucemi předškolního vzdělávání, jsou zapsány ve školském rejstříku a musí naplňovat základní normy kvality dané školskou a související legislativou. MŠ může být zapsána do rejstříku jako:<sup>13</sup>

- a) Samostatný právní subjekt.
- b) Jako součást právního subjektu, který vykonává činnosti i jiných škol (nejčastěji MŠ při ZŠ).

---

<sup>11</sup> SYSLOVÁ, Z. a kol. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu. 2.*, doplněné a aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 341. ISBN 978-80-7478-859-8. s. 24.

<sup>12</sup> SYSLOVÁ, Z. a kol. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu. 2.*, doplněné a aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 341 stran. ISBN 978-80-7478-859-8. s. 23.

<sup>13</sup> SYSLOVÁ, Z. a kol. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu. 2.*, doplněné a aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 341 stran. ISBN 978-80-7478-859-8. s. 77.



## **Organizace předškolního vzdělávání**

Mateřské školy zajišťují předškolní vzdělávání. Podle školského zákona<sup>14</sup> se předškolní vzdělávání realizuje pro děti ve věku zpravidla od tří do šesti let. Podmínky provozu mateřské školy jsou stanoveny „*prováděcím právním předpisem podrobnosti o podmínkách provozu mateřské školy, organizaci předškolního vzdělávání, zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí, jejich stravování a další speciální péči o děti.*“<sup>15</sup>

Mateřská škola je řízena ředitelem školy splňující předpoklady pro výkon činnosti ředitele, které jsou stanoveny zákonem o pedagogických pracovnících.<sup>16</sup> Ředitel školy je oprávněn vydávat dokumenty v podobě řádů a směrnic, které upravují podmínky vykonávání činností jednotlivých pracovníků a stanovují jejich kompetence. Při tvorbě dokumentů uplatňuje normativnost odkazem na příslušné zákony, nařízení vlády a vyhlášky související s činností právnické osoby, vychází z vnitřního a vnějšího prostředí, ve kterém mateřská škola působí, tak aby bylo dosaženo stanovených cílů a vizí školy.

**Cílem předškolního vzdělávání** je rozvoj osobnosti dítěte předškolního věku, které se podílí na jeho „*zdravém citovém, rozumovém a tělesném rozvoji a na osvojení základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů.*“<sup>17</sup>

Obsah předškolního vzdělávání je dán Rámcovým vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání.<sup>18</sup>

---

<sup>14</sup> ČR. Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů. § 34.

<sup>15</sup> ČR. Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů

<sup>16</sup> ČR. Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

<sup>17</sup> ČR. Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání.

<sup>18</sup> MŠMT. Předškolní vzdělávání. *Doporučení pro mateřské školy a přípravné třídy.* [online] 2015 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/predskolni-vzdelavani/doporuceni-msmt-pro-materske-skoly-a-pripravne-tridy>

### 1.3 Kontrolní systémy v mateřské škole

Pro práci školy představuje školní vzdělávací program (dále jen ŠVP) základní pedagogický dokument, plán výchovně vzdělávací činnosti. Škola jej zpracovává na základě Rámcového vzdělávacího programu předškolního vzdělávání, který vymezuje hlavní požadavky, podmínky a pravidla pro institucionální vzdělávání dětí předškolního věku. Naplňování vzdělávacího programu podléhá pravidelné kontrolní činnosti, která je realizována externě a interně. Externě je prováděna několika organizacemi, z nichž nejpodstatnější je Česká školní inspekce (ČŠI), která na základě závěrů spolurozhoduje o zapsání popř. zrušení zápisu mateřské školy do školského rejstříku, ale také výše provozní dotace poskytovaná v případě neveřejných subjektů MŠMT. Interní kontrolu provádí každá škola autoevaluací, jejíž výsledky uvádí ve výroční zprávě, a tím také vytváří podklady pro kontrolu ČŠI. Kritéria výroční zprávy vytváří zřizovatel, který je povinen je předem zveřejnit.<sup>19</sup> Zákon 561/2004 Sb., Školský zákon se zmiňuje v paragrafu 10, 12, 16. Paragraf 10 Výroční zprávy odstavec 3- ředitel zpracovává každoročně výroční zprávu o činnosti školy za předešlý školní rok, zasílá ji zřizovateli a zveřejňuje ji vždy na přístupném místě na škole.<sup>20</sup>

#### Externí kontroly

Externí kontroly jsou prováděny institucemi, které jsou k tomu oprávněny. K těmto institucím patří především Česká školní inspekce (ČŠI), zřizovatel (obce, kraj, MŠMT), Oblastní inspektorát práce (OIP), orgány veřejného zdraví (KHS), odbory (SIBP) a další instituce.

---

<sup>19</sup> PEMOVÁ, T. a kol. *Soukromá a firemní školka od A do Z: jak založit a provozovat soukromé nebo firemní zařízení předškolní výchovy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. 167 s. ISBN 978-80-247-4699-9. s. 78.

<sup>20</sup> Kvalifikační studium pro ředitele škol a školských zařízení, NIDV, str. 62, 63.

ČŠI získává a analyzuje informace o vzdělávání v mateřských školách a školských zařízeních (např. školní jídelny) zapsaných do školského rejstříku. ČŠI „zjišťuje a hodnotí podmínky, průběh a výsledky vzdělávání“ na základě školních vzdělávacích programů (jeho naplnění a souladu s právními předpisy a rámcovým vzdělávacím programem). ČŠI získává objektivní a široce využitelné informace o stavu a kvalitě vzdělávací soustavy v České republice.<sup>21</sup> Rozsah kompetencí a činností ČŠI je poměrně rozsáhlý.

ČŠI provádí hodnotící činnosti a činnosti kontrolní. Kontrolní činnost se vztahuje ke kontrole dodržování právních předpisů (poskytování vzdělávání a školských služeb) a veřejnoprávní kontrolu využívání finančních prostředků státního rozpočtu. Školy jsou zpravidla navštěvovány pravidelně v tzv. inspekčních cyklech<sup>22</sup>. Kontrolní činnost je prováděna na základě dlouhodobé strategie ČŠI, ale taktéž na základě podnětů, stížností či podání, a to přímo v samotných školách a školských zařízeních.

Šetření jsou předávána zřizovateli k dalšímu řízení. ČŠI provádí taktéž inspekční činnost za účelem přiznání dotací na žádost právnické osoby vykonávající činnost školy nebo školského zařízení.<sup>23</sup> Výstupy inspekční činnosti jsou zpětnou vazbou pro školy (školská zařízení). Zřizovatel může závěry inspekce využít k přijetí opatření vůči škole (například formou personálních opatření ve vztahu k vedení školy). Veřejně přístupné závěry inspekční činnosti slouží jako zdroj informací pro další subjekty, jako jsou zákonní zástupci účastníků vzdělávání (děti). Souhrnné výstupy

---

<sup>21</sup> ČŠI. *Základní informace*. [online] 2015 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/cz/ZAKLADNI-INFORMACE/O-nas>

<sup>22</sup> ČŠI. *Základní informace*. [online] 2015 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/cz/ZAKLADNI-INFORMACE/O-nas>

<sup>23</sup> ČŠI. *Základní informace*. [online]. 2015 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/cz/ZAKLADNI-INFORMACE/O-nas>

slouží k přijetí systémových změn, k zajištění vyšší efektivity a kvality vzdělávacího systému v ČR<sup>24</sup>.

Hodnocení školy (školského zařízení) je oprávněn realizovat **zřizovatel** podle předem zveřejněných kritérií. Pokud chce zřizovatel školu hodnotit, je povinen definovat a předem zveřejnit kritéria hodnocení. Zřizovatel při kontrolách může využívat závěry autoevaluace mateřské školy. V původním pojetí byla uzákoněna povinnost školy zpracovávat zprávu o vlastním hodnocení, což dnes již neplatí, novelizace školského zákona z roku 2011 tuto povinnost (písemné zprávy) zrušilo.<sup>25</sup>

### **Inspektorát bezpečnosti práce**

Kontroly zaměřené na dodržování zákoníku práce, dodržování předpisů k zajištění bezpečnosti práce, kontroluje dodržování předpisů podle zákona o mzdě a odměnách, kontroluje příčiny a okolnosti pracovních úradů. (zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce)

### **Krajská hygienická stanice**

Kontroly na dodržování hygienických předpisů (např. zákon č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých), zákoníku práce např. závodní lékařské prohlídky (vstupní, preventivní), na správné začlenění zaměstnanců do kategorií a jiné.

### **Zdravotní pojišťovny**

---

<sup>24</sup> ČSI. *Základní informace*. [online]. 2015 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/cz/ZAKLADNI-INFORMACE/O-nas>

<sup>25</sup> ZIELENCOVÁ, P. FFUK. *Výuka pedagogiky*. [online]. 2015 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: CUNI. <https://kdf.mff.cuni.cz/vyuka/pedagogika/materialy/2015%20LS/20150408%20Pedagogika%20II%20-%208%20prednaska%20LS%202014-15.pdf>

Kontroly zaměřené na plnění povinností zaměstnavatelů, v oblasti zdravotního pojištění ( ohlašovací povinnosti, placení pojistného, minimální vyměřovací základ aj. ), zákon č. 592/ 1992 Sb., o pojistném na zdravotním pojištění, §22

### **Finanční úřad**

Kontroly zaměřené na dodržení zákona č. 586/ 1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů např. zda poplatník podal daňové přiznání k daním k příjmů ze závislé činnosti, správnost podkladů pro stanovení výše daně ze závislé činnosti ( Prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti a z funkčních požitků)

### **Okresní správa sociálního zabezpečení**

Kontroly zaměřené na plnění povinností zaměstnavatelů v oblasti sociálního zabezpečení ( vedení evidenčních listů, důchodové pojištění, ohlašovací povinnosti, nemocenské pojištění aj.)

**Neformálně** je škola hodnocena (nikoliv kontrolována) řadou **jiných subjektů**, jako jsou sociální partneři (rodiče, instituce státní správy, širší veřejnost), odběratelé služeb poskytovaných školou a přispěvatelé na její fungování.<sup>26</sup>

### **Podklady pro kontrolní činnost**

Školský zákon<sup>27</sup> definuje materiály a dokumenty, které škola poskytuje pro účely kontroly. Především jde o interní pracovní podklady, které škola zpracovává za

---

<sup>26</sup> ZIELENCOVÁ, P. FFUK. *Výuka pedagogiky*. [online]. 2015 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: CUNI.<https://kdf.mff.cuni.cz/vyuka/pedagogika/materialy/2015%20LS/20150408%20Pedagogika%20II%20-%208%20prednaska%20LS%202014-15.pdf>

účelem zvyšování kvality své činnosti. Škola není povinna tyto podklady zpřístupňovat či odevzdávat, což neplatí v případě České školní inspekce (ČŠI). Škola těmito dokumenty dokládá zejména skutečnost, že realizuje vlastní hodnocení. ČŠI v případě výstupů interních hodnocení (uvedených v dokumentech) obvykle pozitivně hodnotí především fakt, že si škola (její management a zaměstnanci) uvědomují nedostatky a v případě problémů je aktivně řeší, čímž zkvalitňují svou činnost. Je proto důležité, aby školy uváděly pravdivě výsledky svých hodnocení, ať jde o materiální, organizační či personální podmínky i finanční zdroje.<sup>28</sup>

#### 1.4 Vnitřní kontrolní systém, legislativa

Každá (mateřská) škola je povinna mít tzv. **vnitřní kontrolní systém**. Jako systém vnitřního kontrolního systému se míní soubor metod, postupů, které jsou aplikovány uvnitř organizace. Vnitřní kontrola má zabezpečovat:<sup>29</sup>

- Informační systémy.
- Dodržování interních norem a obecně závazných norem.
- Správné využívání zdrojů a majetku.
- Dosahování stanovených cílů.

Funkční kontrolní systém poskytuje odpovědi na tyto otázky:<sup>30</sup>

- Proč kontrolovat? Účel a smysl kontroly.
- Co kontrolovat? Předmět kontroly.

---

<sup>27</sup> ČR. Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů

<sup>28</sup> VÝZKUMNÝ ÚSTAV PEDAGOGICKÝ V PRAZE. *Autoevaluace mateřské školky. Metodická příručka k vlastnímu hodnocení*. Praha, VÚPS, 2008. 43 s. ISBN neuvedeno. s. 5-6.

<sup>29</sup> SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4. s. 410.

<sup>30</sup> SYSLOVÁ, Z. a kol. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. 2., doplněné a aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 341 stran. ISBN 978-80-7478-859-8. s. 70.

- Kdo kontroluje? Subjekt kontroly.
- Kdy kontrolovat? Periodicita kontroly.
- Jak kontrolovat? Způsob a metody kontroly.

### **Kompetence managementu ke kontrolní činnosti**

Kontrolní činnost je v kompetenci managementu, který odpovídá za stanovení záměrů a cílů organizace a následné kontrole jejich plnění. Odpovídá za stanovení kritérií pro zjištění, zda jsou záměry dosaženy.<sup>31</sup> Za účelem realizace vnitřní kontrolní činnosti shromažďuje protokoly a záznamy o provedených kontrolách a inspekční zprávy ČŠI (§ 28 ods. 1 školského zákona).

Každá škola by měla sestavit plán kontrolní činnosti s následným vymezením:<sup>32</sup>

- „*Analýza.*
- *Plánované obsahové zaměření.*
- *Organizování s časovým plánem.*
- *Provedení včetně usměrňování.*
- *Vyhodnocování.*“

Vnitřní kontrola je prováděna vedoucími pracovníky školy, na základě zjištěných výsledků je hodnocena práce jednotlivých zaměstnanců školy. Hodnocení pracovníků má být realizováno formou zpětné vazby způsobem, aby bylo motivující. Je podkladem pro odměňování.<sup>33</sup>

<sup>31</sup> DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola. 2.*, přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 201 s. ISBN 80-7179-805-3. s. 15.

<sup>32</sup> SYSLOVÁ, Z. a kol. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu. 2.*, doplněné a aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 341 stran. ISBN 978-80-7478-859-8. s. 72.

<sup>33</sup> VALIŠOVÁ, A. a kol. *Pedagogika pro učitele.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 402 s. ISBN 978-80-247-1734-0. s. 110.

Efektivita kontrolního systému je podmíněna několika základními faktory. Kontrola je efektivní, pokud:<sup>34</sup>

- Byla provedena vhodnými metodami a technikami.
- Zaměřila se na podstatu věci.
- Byla objektivní.
- Negativní odchylky jsou korigovány v nejkratším možném čase.
- Má srozumitelné výsledky.
- Navrhuje konkrétní opatření.

### **Metody kontroly**

- **Pozorování** zachycuje určité jevy, procesy, činnosti a jejich hodnocení. Pozorování je nahodilé (nestrukturované pozorování), nebo s určitým záměrem (strukturované pozorování). Záměrné pozorování předpokládá přípravu, plán, stanovení cílů, obsahu a postupu.
- **Hospitace** je forma pozorování, informace jsou získávány přímou účastí hodnotitele v pedagogickém procesu. Původně byla hospitace považována za pouhý prostředek kontroly, v současné době se však hospitace stále více stávají prostředkem k vedení lidí ( vzájemné sdílení zkušeností )<sup>35</sup> Hospitační činnost hraje v práci ředitele školy dvě základní významné role. Za první- slouží ke kontrole a hodnocení průběhu výchovně vzdělávacího procesu. Za druhé- je nástrojem ( a jedinečnou příležitostí pro přímé vedení lidí). Hlavním smyslem a účelem hospitační činnosti je pomoci učitelům lépe překlenout problémy, se kterými se ve své práci setkávají. Provádění hospitací řadíme mezi vysoce kvalifikovanou činnost. K nezbytným předpokladům pro její správný výkon patří

---

<sup>34</sup> SYSLOVÁ, Zora a kol. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu. 2.*, doplněné a aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 341 stran. ISBN 978-80-7478-859-8. s. 70.

<sup>35</sup> SYSLOVÁ, Z., BÁRTOVÁ, Z., VESELÁ, Z. *Managemebt mateřských škol, s. 4- 7.*



odborné znalosti, systematický přístup, zkušenost a dokonalá příprava hospitantů.

- **Rozhovor, diskuse, pedagogické porady** jsou postupy běžně používané v činnosti školy, které slouží ke shromažďování dat a informací formou přímé komunikace.
- **Analýza dokumentů.** Prostřednictvím této metody jsou dle potřeby získávány informace z písemných materiálů oficiálního i neoficiálního charakteru, jako jsou školní vzdělávací program, zápisy, plány, písemné přípravy, deníky, fotodokumentaci, videozáznamy, hodnotící zprávy (ČŠI, výroční zprávy, zprávy o hospodaření), koncepční a strategické dokumenty apod. Pro efektivní analýzu je nezbytné stanovit cíle a kritéria.
- **Analýza portfolia-** Při hospitačních činnostech na třídách, průběžně.
- **Dotazník** je nejčastěji používanou písemnou metodou ke hromadnému zjišťování a vyhodnocování údajů.
- **SWOT analýza** vznikla ze slov Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby, rizika. Umožňuje vyhodnotit situace a jevy uvnitř školy formou silných a slabých stránek a zároveň faktory ovlivňující činnost školy zvenčí (příležitosti a rizika).

## 1.5 Nástroje a metody kontrolního procesu

V úvodu definujeme pojem **proces**: „*Proces je sledem na sebe navazujících aktivit, které mění vstupy ve výstupy. Tato změna transformace vstupů a výstupů je smyslem a věcnou podstatou procesů. Transformace by měla zhodnocovat vstupy, zvyšovat jejich úhrnnou hodnotu.*“<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem; Praktický atlas managementu*; 4. zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 2011; dotisk 2014. s. 157. ISBN 978-80-247-3664- s. 30.

Procesy jsou v organizaci uspořádány. Každá organizace využívá tzv. **klíčový proces** a procesy, které na něj navazují. Klíčový proces organizace je řetězcem veškerých činností, které vedou k naplnění typové funkce, vytváří tzv. typový produkt, přináší hodnotu (proces, z nichž je organizace živa). Klíčový proces probíhá napříč celou organizací. **Podpůrné procesy** jsou všechny ostatní procesy, které jsou vymezeny tím, že poskytují služby jiným procesům (klíčovým).<sup>37</sup>

### 1.5.1 Kontrola pedagogického procesu

Předpokladem úspěšného řízení je co nejlepší znalost zákonitosti procesu. Klíčovým procesem v mateřské škole je **pedagogický proces** jako „*komplexní systematické edukační působení školy a jejich pedagogických zaměstnanců na žáka s cílem kultivovat jeho kompetence.*“<sup>38</sup> Pedagogický proces je mnohotvárný, je plastický a tedy obtížně měřitelný z pohledu výsledků i správnosti dílčích postupů. Pedagogický proces má stránku výchovnou a vzdělávací.

Kontrolní systém pedagogického procesu je postaven na nástrojích kontroly, které poskytují zpětnou vazbu o probíhajících pedagogických procesech vedoucí k naplňování cílů vzdělávání. Systém evaluačních procesů v MŠ se zaměřuje na oblast pedagogickou a administrativní a provozní.<sup>39</sup> Existuje řada metodik pro kontrolu výstupů pedagogického procesu, které vychází z ověřených modelů měření kvality a sebehodnocení škol (model CAF, TQM apod.).<sup>40</sup>

---

<sup>37</sup> ŘEPA, V. *Procesně řízená organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 301 s. ISBN 978-80-247-4128-4. s. 35 a s. 46.

<sup>38</sup>TROJAN, V. *Pedagogický proces a jeho řízení*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 90 s. ISBN 978-80-7478-539-9. s. 42.

<sup>39</sup> SYSLOVÁ, Z. a kol. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. 2., doplněné a aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 341 stran. ISBN 978-80-7478-859-8. s. 72.

<sup>40</sup>NÁRODNÍ ÚSTAV ODORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ. [online] 2015 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.nuov.cz/>

K moderním nástrojům zvyšování kvality pedagogického procesu patří koučing, mentoring, benchmarking. Koučing je manažerský styl vedoucí k přebírání odpovědnosti za vlastní činnost. Mentoring se zaměřuje na profesní podporu učitele prostřednictvím tzv. mentora. Benchmarking je nástroj strategického managementu, který v oblasti pedagogického procesu porovnává postupy a metody edukace s těmi, kteří tvoří nejlepší konkurenty v kategorii.<sup>41</sup>

Kontrolní činnosti v oblasti pedagogického procesu se uskuteční- hospitacemi, náhledem do hodin, kontrolou dokumentů, účastí na poradách, různých akcí, dalšími aktuálními možnostmi. Kontrolní činnost pedagogického procesu je rozpracována na celý školní rok a konkretizuje se po jednotlivých měsících. Všechny zjištěné skutečnosti se promítnou do přípravy dalšího školního roku. ( úvazky, ukončování pracovních poměrů ).

V rámci klíčového procesu probíhá řada dílčích procesů, které zajišťují fungování celé organizace. Podpůrné procesy v mateřské škole jsou obdobou procesů v jiných organizacích, liší se počtem lidí, kteří jsou za ně odpovědni a charakterem vstupů i výstupů. Mezi podpůrné procesy můžeme zařadit proces strategického řízení, řízení lidských zdrojů, řízení finančních zdrojů, řízení školy apod.

### **1.5.2 Kontrolní proces řízení finančních zdrojů**

Vzhledem k tomu, že mateřská škola je příspěvkovou organizací, existují kontrolní mechanismy k tomu, jak kontrolovat využívání finančních prostředků. Z pohledu financí kontrolní systém je *„souhrn organizovaných, formalizovaných a stálých*

---

<sup>41</sup> SYSLOVÁ, Z. a kol. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu. 2.*, doplněné a aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 341 stran. ISBN 978-80-7478-859-8. s. 72.

*nástrojů a opatření, které jsou zavedeny v organizaci k zajištění dosažení stanovených cílů při splnění principu 3E – účelnosti, hospodárnosti a efektivnosti.*<sup>42</sup>

Předmětem finanční kontroly v příspěvkové organizaci je hospodaření s veškerými finančními prostředky, to znamená, finančními prostředky, které jsou přijímány i vynakládány v hlavní i doplňkové činnosti školy.

Finanční hospodaření je ovlivněno především vztahem k rozpočtu zřizovatele. Při hospodaření je nezbytné dbát na jasné oddělení investičních a provozních prostředků a odlišení hlavní činnosti od doplňkové činnosti. Příspěvkové organizace hospodaří s těmito finančními prostředky:

- Provozní příspěvek a investiční dotace (získané z rozpočtu zřizovatele).
- Peněžní prostředky, které byly získané činností organizace (včetně doplňkové).
- Peněžní prostředky vlastních peněžních fondů.
- Dary od fyzických a právnických osob.
- Dotace a granty.

Zisk, který je vytvořen v rámci doplňkové činnosti může příspěvková organizace využít výhradně za účelem hlavní činnosti, pouze výjimečně může zřizovatel souhlasit s jiným využitím.<sup>43</sup>

V oblasti finanční existuje řada legislativních norem, podle kterých se kontrolní činnost řídí, nebo vymezují oblast řízení finančních zdrojů. Jde především o tyto normy:

---

<sup>42</sup> MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Metodická pomůcka pro zjištění úrovně nastavení vnitřního kontrolního systému oblasti státního rozpočtu*. Č. j.: 11/31 438/2006 – 115. s. 4

<sup>43</sup> OTRUSINOVÁ M., KUBÍČKOVÁ, D. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek po novele zákona o účetnictví*. 1. vyd. Praha, C. H. Beck, 2011, 192 s. ISBN 978-80-7400-342-4. s. 19-20.

- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, ve znění pozdějších předpisů.
- Vyhláška č. 492/2005 Sb., o krajských normativech, ve znění pozdějších předpisů (novelizován naposled vyhláškou č. 110/2011 Sb.). Jde o prováděcí předpis, ve kterém je přesně stanoveno, jakým způsobem jsou financovány školy (školská zařízení) v rámci jedné jednotky (kterou tvoří 1 dítě s celodenním, polodenním provozem, dítěti s omezením docházky do MŠ apod.).

Významnou položku výdajové stránky tvoří platy a mzdy zaměstnanců, které jsou regulovány zákonem<sup>44</sup> č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a nařízením vlády č. 564/2006 Sb.<sup>45</sup>, o platových poměrech zaměstnanců.

V rámci vnitřního kontrolního systému mají zásadní roli účetní záznamy (data, která jsou záznamem veškerých skutečností v účetnictví). Vedle účetních dokladů jsou nástrojem vnitřního kontrolního systému též účetní knihy. Obsahují údaje o stavu pohybu majetku, nákladech a výnosech.<sup>46</sup>

### 1.5.3 Kontrolní proces řízení lidských zdrojů

Součástí řízení školy je i řízení lidských zdrojů, personální práce, která je v pravomoci ředitele školy a ostatních vedoucích zaměstnanců pověřených vedením.

<sup>44</sup> ČR. Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>45</sup> ČR. Nařízení vlády č. 564/2006 Sb.<sup>45</sup>, o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>46</sup> DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. 201 s. ISBN 80-7179-805-3.

Personalistika je zastoupena konkrétními personálními procesy a činnostmi, zejména výběrem zaměstnanců, hodnocením, vzděláváním a odměňováním zaměstnanců.<sup>47</sup>

- Proces výběru zaměstnanců zajišťuje škole schopné a motivované zaměstnance.
- Proces hodnocení posuzuje skutečný výkon zaměstnanců za účelem řízení, odměňování a soustavného vzdělávání.
- Proces odměňování spravedlivě oceňuje skutečný výkon zaměstnanců.
- Proces vzdělávání soustavně utváří, prohlubuje a rozšiřuje schopnosti zaměstnanců.

Personální činnosti, způsob práce se zaměstnanci je nutné rozvíjet na základě zpětné vazby, provádět hodnocení a kontrolu. Jde především o vyhodnocení kvality jednotlivých personálních činností a procesů a jejich dopadu na schopnosti, motivaci, podmínky a výkon zaměstnanců, což jsou parametry, které ovlivňují výsledky fungování a hospodaření školy. Možnými nástroji hodnocení úrovně personalistiky jsou<sup>48</sup>:

- Hodnocení zaměstnanců (úroveň schopností, výkon, podmínek k výkonu).
- Personální audit – hodnocení úrovně personálu a personálních činností ve škole.
- Personální benchmarking-porovnání úrovně personálu a personálních činností s úrovní lidských zdrojů a personálních činností ve srovnatelných školách.

V rámci kontrol je třeba se zaměřit i na oblast legislativní, tj. dodržování norem v pracovně-právní oblasti, existují dvě základní normy, zákoník práce a zákon

---

<sup>47</sup> ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., LHOTKOVÁ, I. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 199 s. ISBN 978-80-7357-901-2. s. 14, s. 19.

<sup>48</sup> ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., LHOTKOVÁ, I. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 199 s. ISBN 978-80-7357-901-2. s. 14, s. 25.

č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících<sup>49</sup>, který je speciální úpravou zákoníku práce. Obsažená pravidla v této normě mají přednost před obecnými ustanoveními zákoníku práce.

#### **1.5.4 Kontrolní systém řídicích systémů mateřské školy**

Školy jsou organizacemi a jsou řízeny podle obdobných principů jako jiné organizace, na straně druhé na ně nelze aplikovat zcela koncepty řízení, které jsou aplikovány v ziskových organizacích, řízení ziskových a neziskových organizací má řadu odlišností. „*Škola plní společensko-pedagogickou funkci a s tímto záměrem má být řízena.*“<sup>50</sup> Cílem školy není vytvářet zisk, nýbrž poskytovat kvalitní (a ve většině) veřejnou službu za využití co nejefektivnějšího využití finančních (ve většině veřejných) prostředků.

Procesy řízení se realizují uvnitř organizace a jejich funkcí, jsou koordinovány fázemi řídicího procesu-plánování, výkon a monitorování, vnitřní kontrola je součástí všech těchto procesů.<sup>51</sup> Management školy je řídicím procesem, který probíhá uvnitř školy s cílem zajistit činnost školy tak, aby byly dosaženy cíle, které si škola stanovila. Kontrola řízení by měla zajišťovat efektivitu.

V následujícím textu budou uvedeny zcela konkrétní oblasti řídicích procesů ČŠI v praktickém výkonu kontroly mateřské školy.<sup>52</sup>

#### **Plánování**

---

<sup>49</sup> ČR. Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících ve znění pozdějších předpisů a o změně některých zákonů.

<sup>50</sup> PRÁŠILOVÁ in: PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2009. 481 s. ISBN 978-80-7367-503-5. s. 296.

<sup>51</sup> DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 201 s. ISBN 80-7179-805-3. s. 57.

<sup>52</sup> ČŠI. *Inspenční zpráva*. [online] 2015 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://zpravy.csicr.cz/upload/2001000620.pdf>

- Vymezení základní koncepční orientace činnosti mateřské školy (zda je v souladu s prioritami předškolního vzdělávání).
- Vymezení prostředků nezbytných k plnění jednotlivých úkolů.
- Zpracování plánu mimoškolních aktivit.
- Zpracování plánu do časového harmonogramu, využívání tohoto materiálu v praxi.

### **Organizování**

- Provozní doba mateřské školy, vymezení pracovních povinností všech zaměstnanců.
- Popis kompetencí zaměstnanců v mimořádných situacích (včetně zástupností rolí).
- Funkčnost organizační struktury mateřské školy.
- Soulad vnitřního řádu mateřské školy s platnými vyhláškami (normami, legislativou).
- Vedení dokumentace (pedagogický proces, evidence docházky dětí apod.).
- Úroveň personální dokumentace (obsah osobních složek zaměstnanců, zajištění ochrany osobních údajů).
- Hospodářská a účetní evidence.
- Evidence vyplývající ze zvláštních předpisů (evidence úrazů, podací deník apod.).
- Informační systém v MŠ a jeho funkčnost (obsah a forma informací pro jednotlivé cílové skupiny).
- Presentace výsledků MŠ.
- Poradenská činnost.

### **Vedení a motivování pracovníků**



- Úroveň vedení a motivování zaměstnanců – kritéria pro hodnocení zaměstnanců, jejich efektivita.
- Vzdělávání zaměstnanců-systém, realizace, motivace zaměstnanců ke vzdělávání.
- Záznamy o vedení zaměstnanců (hodnocení).

### **Kontrolní mechanizmy**

- Plánovitost kontrolních mechanismů.
- Realizace kontrolních procesů.
- Přijímání opatření výsledků kontrol.
- Efektivita a účelnost kontrol.<sup>53</sup>

## **1.6 Shrnutí**

Kontrolní činnost je jednou ze základních manažerských funkcí, která je nezbytná ve všech organizacích včetně školských zařízení. Umožňuje změřit energii školy a úsilí všech zaměstnanců k dosahování organizačních cílů.<sup>54</sup>

Pozornost byla v teoretické části věnována především klíčovému procesu v mateřských školách, a to je proces pedagogický, který je komplexním systematickým edukačním působením školy a jejich pedagogických zaměstnanců na dítě za účelem kultivování

---

<sup>53</sup> ČŠI. Inspekční zpráva. (online). 2015 ( cit. 2015- 12- 10). Dostupné z: [ttp:/ zpravy. csicr. cz / upload/ 2001000620. pdf](http://zpravy.csicr.cz/upload/2001000620.pdf)

<sup>54</sup> BĚLOHLÁVEK, F., ŠULEŘ, O., KOŠŤAN, P. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8. s. 175-176.

jeho kompetencí.<sup>55</sup> Pedagogický proces je ze své podstaty plastický, to znamená i obtížně měřitelný a hodnotitelný.

Kromě tohoto klíčového procesu existuje řada podpůrných procesů, které poskytují služby klíčovému procesu. V textu byla soustředěna pozornost na proces řídicí (management školy), proces řízení lidských zdrojů a proces finančního řízení. Téma podpůrných procesů ve školách je obsáhlým tématem, vzhledem k prostoru, které nabízí možnosti práce, byly vybrány tyto procesy jako důležité pro sledování výsledné efektivity kontrolních procesů.

V oblasti řízení škol platí, že pravidla managementu jsou poplatná pravidlům managementu obecně, je však nezbytné zhodnocovat specifika školství. Především to, že cílem školy je poskytovat kvalitní veřejnou službu, naplňovat funkci společensko-pedagogickou.<sup>56</sup> Klíčové manažerské funkce v oblasti plánování-organizování-motivování a vedení-kontrolování jsou součástí řízení škol a tedy i kontrolních mechanismů.

V praktické části budou teoretické poznatky aplikovány. Výzkumné šetření bude zaměřeno na kontrolní proces klíčového procesu pedagogického a důležitých podpůrných procesů, konkrétně řídicího, řízení lidských zdrojů a finančního řízení.

---

<sup>55</sup>TROJAN, V. *Pedagogický proces a jeho řízení*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 90 s. ISBN 978-80-7478-539-9. s. 42.

<sup>56</sup> PRÁŠILOVÁ in: PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2009. 481 s. ISBN 978-80-7367-503-5. s. 296.

## 2 PRAKTICKÁ ČÁST

### 2.1 Cíl výzkumu

**Cílem výzkumu** je posoudit efektivitu kontrolních procesů v řídicích procesech vybraných mateřských škol a vzájemně komparovat výstupy.

Zvolenou metodou výzkumu jsou hledány odpovědi na zvolené **výzkumné otázky**.

- 1) Jaké nástroje kontrolních systémů jsou nastaveny v klíčovém procesu a podpůrných procesech sledovaných mateřských škol?
- 2) Existuje souvislost mezi využíváním nástrojů kontrolního systému a výkonem jednotlivých mateřských škol z pohledu organizace jako celku?
- 3) Jaká jsou podle ředitelů mateřských škol slabá místa v oblasti interního kontrolního systému?

V úvodu je stanoven předpoklad:

Podle názoru většiny informantů existuje přímá souvislost mezi efektivitou kontrolního systému školy a tím, jak je mateřská škola úspěšná v dosahování svých cílů.

### 2.2 Popis metodologie a metod

Výzkum je možné realizovat prostřednictvím 2 základních orientací, kvalitativní a kvantitativní.<sup>57</sup> Pro výzkum jsem zvolila metodu kvantitativního výzkumu dotazníkovým šetřením. Dotazník jako nástroj sběru dat byl pro rozsah a cíl práce

---

<sup>57</sup> GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. 207 s. ISBN 80-85931-79-6. s. 32- 35.

nejvhodnější metodou, především proto, že umožňuje rychlé získávání dat od většího počtu respondentů.

Kvantitativní způsob výzkumu je charakteristický těmito znaky:<sup>58</sup>

- Jeho hlavním cílem je vysvětlení příčin a existence změn nebo jevů.
- Výzkum pracuje s kvantifikovatelnými údaji, zjišťuje míru výskytu určitých jevů, v tomto případě efektivitu kontrolních systémů ve sledovaných mateřských školách. Za efektivitu (efektivní) se považuje stav, kdy mateřská škola dosahuje cílů, které si vytýčila.
- Ve výzkumu lze stanovit hypotézy (předpoklady), které budou výzkumem testovány.
- Výzkum má verifikační charakter, prověřuje existující pedagogickou teorii.
- Informanti (respondenti) jsou vybíráni tak, aby co nejlépe reprezentovali určitou skupinu, v tomto případě ředitelů/ředitelek mateřských škol.
- Cílem je vysvětlit existenci jevu a zevšeobecnění závěru.

## Popis metod

Jako základní metoda výzkumu bylo zvoleno **dotazníkové šetření**: „*Způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí.*“<sup>59</sup>

Základní výzkumná otázka je rozdělena do několika okruhů, které jsou následně naplněny dílčími položkami (otázkami). Otázky položené v dotazníku mohou mít charakter otázek uzavřených, otevřených, polouzavřených a škálových. Uzavřené otázky nabízí jasně stanovené alternativní odpovědi (například ano, ne), informant označí vhodnou odpověď. Otázky otevřené dávají informantovi volnost odpovědi, není určena žádná alternativa odpovědi. Polouzavřené otázky nabízejí nejprve

---

<sup>58</sup> GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. 207 s. ISBN 80-85931-79-6. s. 32- 35.

<sup>59</sup> GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. 207 s. ISBN 80-85931-79-6. s. 99.

alternativní odpověď a následně požadují vysvětlení. Škálové otázky pracují na bázi škál, které odstupňují hodnocení jevu.<sup>60</sup>

**Analýza dokumentů.** Pomocí této metody jsou získávány informace z písemných materiálů (oficiálních i neoficiálních). K analýze byly zvoleny dokumenty: školní vzdělávací program, výstupy eutoevaluace mateřské školy, plány mateřské školy, hodnotící zprávy (ČŠI, výroční zprávy), koncepční a strategické dokumenty. Při analýze dokumentů je nezbytné předem stanovit cíle sledování a kritéria hodnocení.<sup>61</sup>

Metoda analýzy dokumentů byla využita v rámci přípravy výzkumné části, autorka studovala dokumenty mateřské školy, které se využívají v kontrolní činnosti, aby získala zcela konkrétní představu a zkušenost o formě výstupů kontrolní činnosti v mateřské škole.

## 2.3 Realizace výzkumu

Výzkumné šetření má stanovený postup, jde o proces, který je složený z několika etap, následujících po sobě, avšak překrývajících se časově vzájemně.<sup>62</sup>

Etapa první. Stanovení základních náležitostí výzkumu - CO, KOHO, KDY A V JAKÝCH SITUACÍCH bude problém zkoumat.<sup>63</sup> Výzkum přiblíží kontrolní systémy sledovaných mateřských škol ve vztahu k dosahování cílů školy (co),

---

<sup>60</sup> GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. 207 s. ISBN 80-85931-79-6. s. 100-102.

<sup>61</sup> VÝZKUMNÝ ÚSTAV PEDAGOGICKÝ V PRAZE. *Autoevaluace mateřské školky. Metodická příručka k vlastnímu hodnocení*. Praha, VÚPS, 2008. 43 s. ISBN nevedeno. s. 11.

<sup>62</sup> GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. 207 s. ISBN 80-85931-79-6. s. 13-15.

<sup>63</sup> GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. 207 s. ISBN 80-85931-79-6. s. 13.

dotazovat se bude informantů, a to ředitelů vybraných mateřských škol (kdo) v období září až říjen 2015 (kdy) v průběhu školního roku.

Etapa druhá - informační příprava. K tématu byly výzkumníkem prostudovány dostupné odborné materiály (teoretická část). V rámci této etapy byla provedena analýza dokumentů v jedné ze sledovaných mateřských škol.

Etapa třetí - příprava výzkumných metod. Byl vytvořen dotazník vlastní konstrukce.

Etapa čtvrtá - sběr a zpracování údajů. Pro výzkum byly vytipovány vhodné mateřské školy a byli osloveni jejich ředitelky (ředitel). Popis viz charakteristika výzkumného souboru.

Etapa pátá - interpretace získaných údajů.

Etapa šestá – vypracování výzkumné zprávy.

## **2.4 Popis výzkumného souboru**

Pro účely výzkumu byl vybrán soubor informantů-ředitelky/ředitelů mateřských škol<sup>64</sup>, byly vytipovány mateřské školy, jejichž ředitelé byli osloveni. Bylo osloveno 54 ředitelů mateřských škol, dotazníkové šetření vyplnilo 42 ředitelů. Zpracováno bylo 39 dotazníků (úplných). Návratnost dotazníku činí 78%.

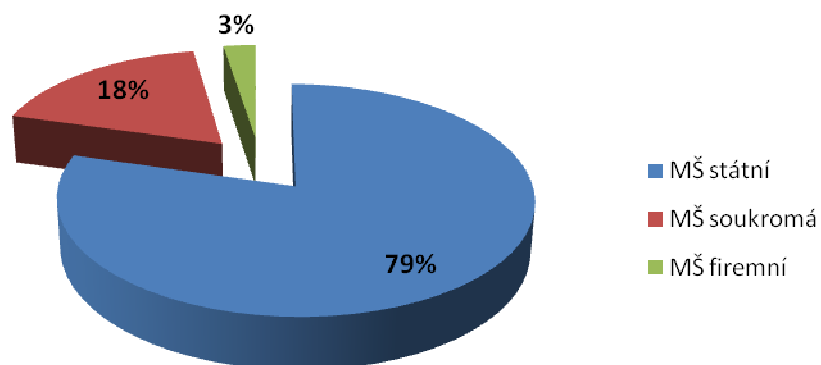
### **Charakteristika souboru respondentů**

Charakter mateřské školy (veřejná , firemní, soukromá)

---

<sup>64</sup> V textu je využíván mužský rod (i když jde o soubor ředitelky a jednoho ředitele) v souladu se Zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, kde se využívá ve všech pozicích mužského rodu.

Graf 1 Charakter MŠ

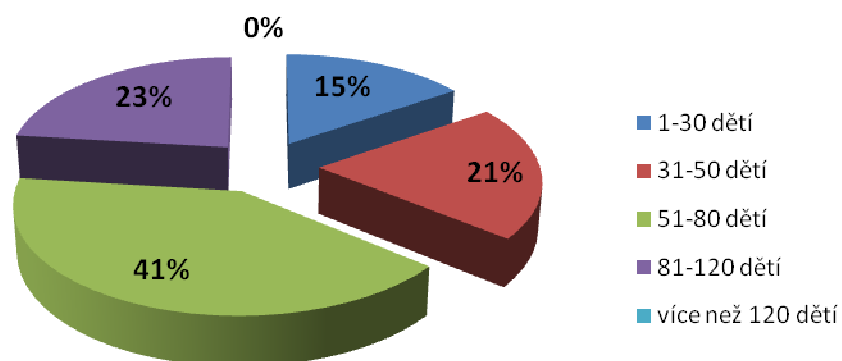


Zdroj: vlastní výzkum

V souboru je zastoupeno nejvíce veřejných mateřských škol (zřizovatel obec či kraj), a to 79% (31 škol), dále soukromých škol (18%, tj. 7 škol) a 1 mateřská škola firemní, tedy taktéž soukromá (3%).

Počet dětí navštěvující MŠ

Graf 2 Počet dětí navštěvující MŠ



Zdroj: vlastní výzkum

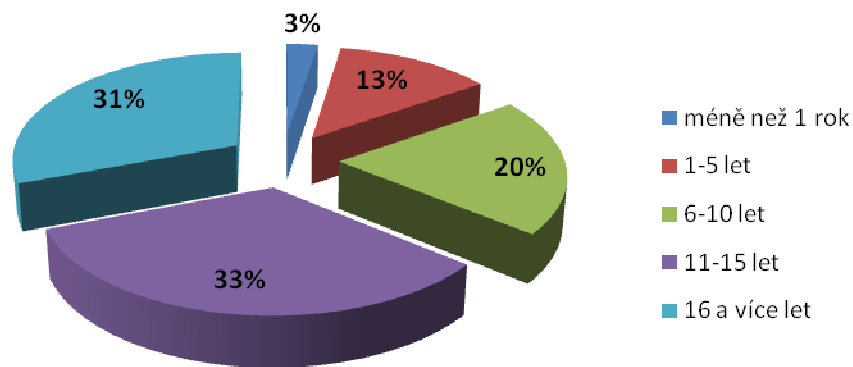
Nejvíce mateřských škol v souboru navštěvuje 51-80 dětí (41%, tj. 16 škol), následují mateřské školy s 81-120 dětmi (23%, tj. 9) a mateřské školy s 31-50 dětmi (21% tj. 8 škol) a nejméně dětí je v kategorii 1-30 dětí (15%, tj. 6).

Mateřská škola firemní a většina soukromých škol (5) patří do kategorie s nejmenším počtem dětí (do 30).

Délka existence mateřské školy



Graf 3 Délka existence MŠ

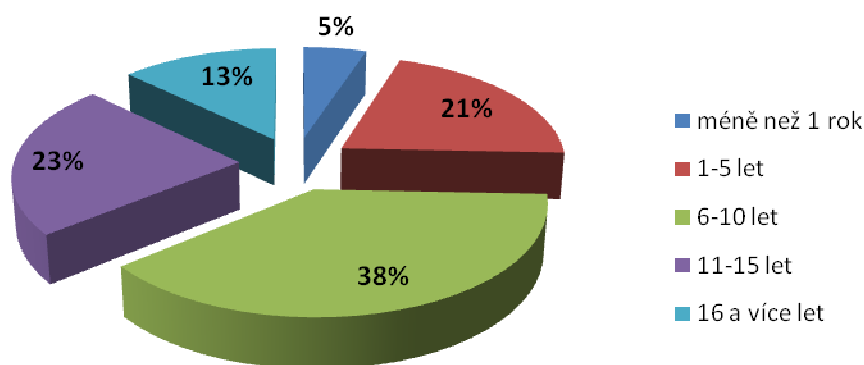


Zdroj: vlastní výzkum

Méně než 1 rok funguje pouze 1 školka (firemní). Od 1 do 5 let jde o 5 školek (13%, z toho 3 školy soukromé a 2 veřejné). Po období 6-10 let je v provozu 20% školek (8), po období 11-15 let 33% mateřských škol (13) a více než 16 let 31% (12). Obecně lze říci, že většina soukromých škol funguje kratší dobu na rozdíl od školek veřejných, soukromé školy mají rovněž méně dětí ve srovnání s veřejnými.

Zkušenost informantů s řízením školky. Jak dlouho jste ředitelem současné MŠ?

Graf 4 Délka řízení MŠ ředitelem (informantem)



Zdroj: vlastní výzkum

Většina informantů má několikaletou praxi s vedením mateřské školy, o které v dotazníku vypovídali. Nejvíce informantů (38%, 15) má ředitelskou praxi v rozsahu 6-10 let, následují ředitele s praxí 11-15 let (23%, 9 osob), delší praxi 16 a více let uvádí 13% informantů (5). Ředitelskou praxí kratší než 1 rok uvádí 2 informanti (5%) a praxi v délce 1-5 let 21% (8) informantů.

Z celkového počtu 39 informantů je 1 muž a 38 žen.

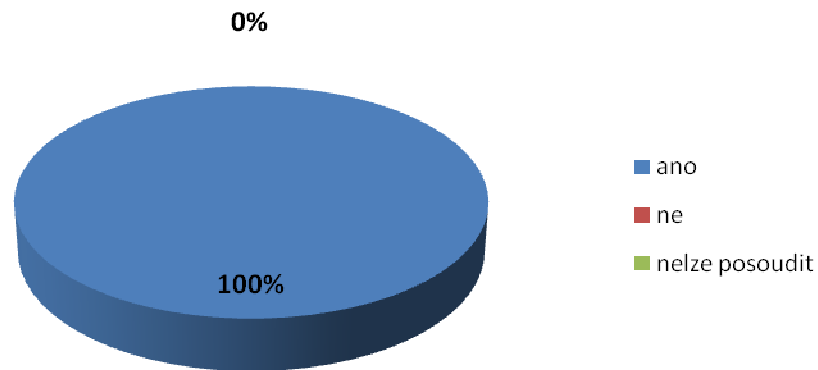
## 2.5 Interpretace výzkumu

V této části jsou vyhodnoceny odpovědi na otázky informantů ve sledovaných procesech.

### Pedagogický proces

Vyjadřuje školní vzdělávací program jasně a srozumitelně cíle MŠ?

Graf 5 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 5

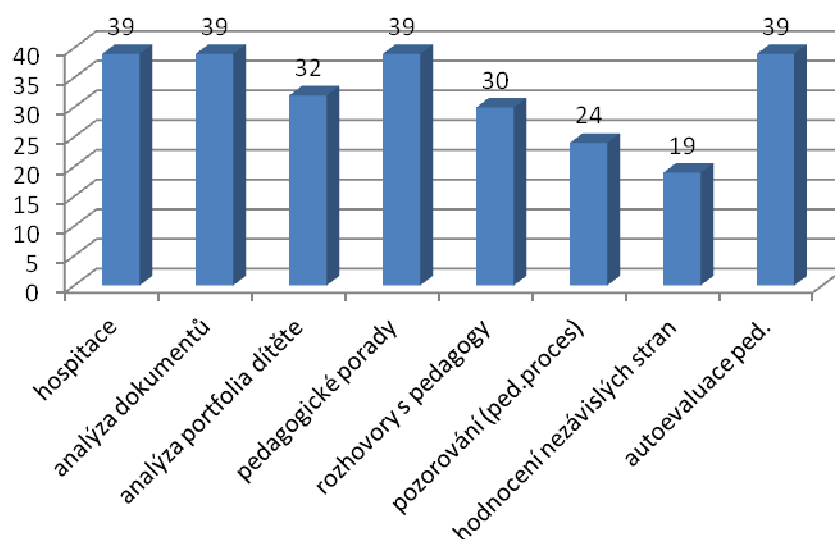


Zdroj: vlastní výzkum

Všichni informanti jsou přesvědčeni o tom, že školní vzdělávací program v MŠ jasně definuje cíle a záměry pedagogického procesu.

Jaké nástroje jsou používány k ověření/kontrolě, zda MŠ dosahuje vytýčených cílů v oblasti školního vzdělávacího programu?

Graf 6 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 6

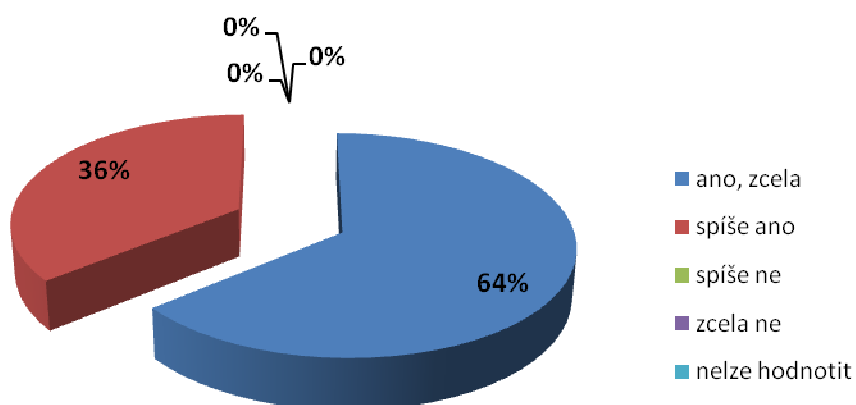


Zdroj: vlastní výzkum

Škála nástrojů ke kontrole pedagogického procesu může být rozsáhlá, využívá se řady nástrojů. Ve všech MŠ (100%, 39 MŠ) jsou využívány tyto nástroje: hospitace, analýza dokumentů, pedagogické rady, autoevaluace pedagogů. Dále jsou to nástroje: analýza portfolia dítěte (82%, 32 MŠ), rozhovory s pedagogy (77%, 30 MŠ). V menší míře se využívají metody pozorování (62%, 24) a hodnocení třetích, nezávislých stran (spolupracující speciální pedagogové, psychologové apod.) v 48% MŠ (19). Je tedy využíváno všech možných nástrojů ke kontrole pedagogického procesu, ovšem není jednotný kontrolní systém.

Umožňují kontroly dostatečně vyhodnotit kvalitu pedagogického procesu?

Graf 7 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 7

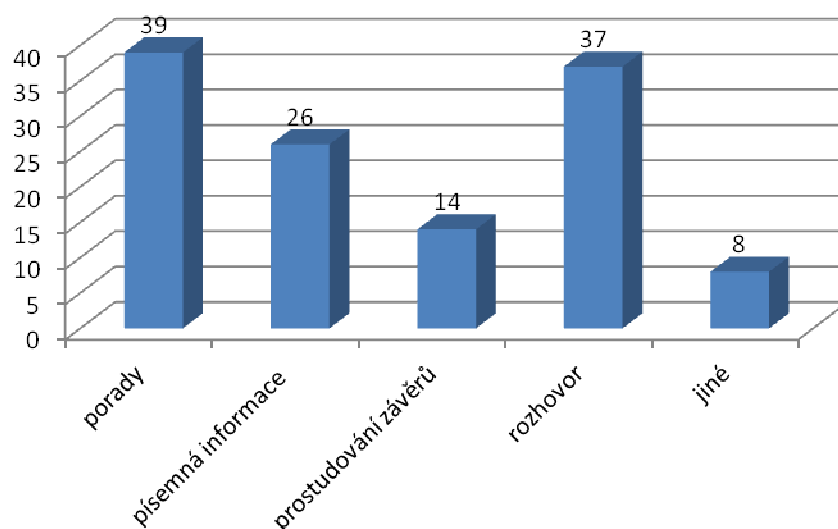


Zdroj: vlastní výzkum

64% (25) ředitelů MŠ se domnívá, že zavedené kontrolní mechanismy umožňují zcela vyhodnotit kvalitu pedagogického procesu, 36% (14) spíše ano. Žádný z informantů nezpochybňuje efektivitu kontrol pedagogického procesu.

Jakým způsobem jsou informováni pedagogičtí pracovníci MŠ o výsledcích kontroly?

Graf 8 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 8

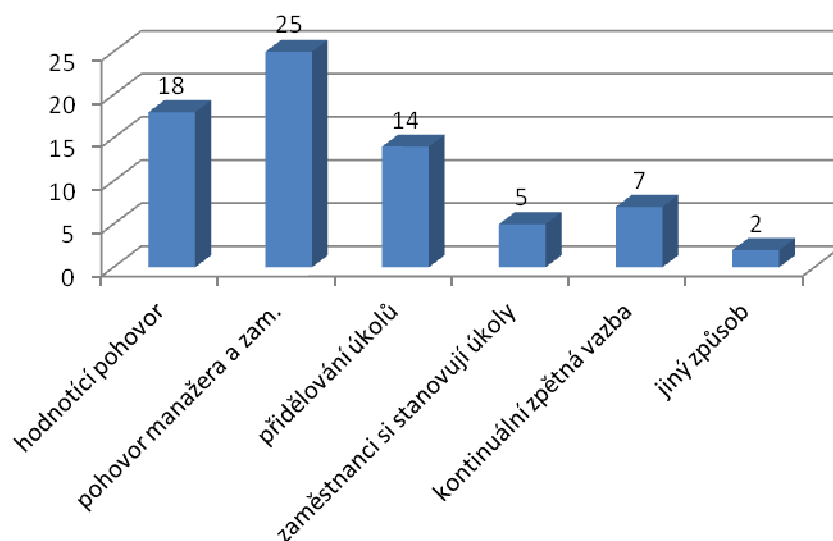


Zdroj: vlastní výzkum

Všichni ředitelé sledovaných MŠ informují pedagogické pracovníky o výsledcích kontrol na poradách, kde důležitým faktorem jsou jednotlivé výstupy ve vztahu k zaměstnancům (ať pravidelné či mimořádné kontroly). Za druhé seznamují pracovníky, kterých se závěry týkají, osobně formou rozhovoru (37, tj. 95%). Celkem 67% ředitelů (26) volí formu písemné informace o závěrech kontroly, 14 ředitelů (36%) nechávají pedagogické pracovníky prostudovat kompletní zprávu a vyjádřit se k ní (písemně či ústně), 8 ředitelů volí další způsob (hodnotící pohovor se záznamem).

Jak se transformují výsledky kontroly do činnosti jednotlivých pedagogických pracovníků?

Graf 9 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 9



Zdroj: vlastní výzkum

Nejčtenějším způsobem, jak se transformují závěry kontrol do činnosti jednotlivých pracovníků je pohovor vedoucího pracovníka s pedagogickými pracovníky a společné hledání řešení, tento způsob preferuje 64% informantů (25). 14 ředitelů škol (36%) provádí opačný postup, doporučení kontrol realizuje formou přidělování úkolů. V 5 případech je očekávána aktivita od zaměstnanců formou návrhů na opatření, v 7 případech se závěry kontrol řeší zpětnou vazbou, tedy průběžnou komunikací. Každý druhý informant (18, 50%) řeší výsledky kontrol v rámci hodnotícího pohovoru.

Celkově lze říci, že informanti volí ve většině případů takové způsoby transformace závěrů kontroly do činností jednotlivých pedagogických zaměstnanců, které předpokládají aktivní účast zaměstnanců na nápravných opatřeních a zkvalitňování pedagogické práce. Zpětná vazba je proces v komunikaci, při kterém příjemce sdělení shromažďuje informace a následně je vyhodnotí, obecně řečeno se jedná o

výměnu informací. Zpětná vazba posiluje činnost jednotlivce i týmu a zvyšuje produktivitu práce.

### Řídící proces

Řízení předpokládá 4 základní manažerské funkce: plánování, organizování, vedení a motivování lidí a kontrolování, rozhodování.<sup>65</sup> Následující část zjišťuje názorovou hladinu u ředitelů škol, nakolik jsou kontrolovány dílčí činnosti v těchto manažerských funkcích.

#### Plánování

Tabulka 1 Hodnocení - plánování

<b>V MŠ systematicky kontrolujeme:</b>		<b>ano</b>	<b>ne</b>
<b>1</b>	Zda jsou naplánovány koncepční činnosti MŠ	39	0
<b>2</b>	Zda jsou koncepční činnosti zpracovány do plánu aktivit MŠ	39	0
<b>3</b>	Zda jsou využívány přiměřeně finanční prostředky k plnění jednotlivých činností a úkolů	39	0
<b>4</b>	Zda je plán transformován do přesného časového harmonogramu	39	0
<b>5</b>	Zda a do jaké míry je harmonogram plánu MŠ naplňován odpovědnými zaměstnanci	39	0

Zdroj: vlastní výzkum

Základní činnosti plánování jsou podle jejich názorů realizovány ve všech sledovaných mateřských školách.

#### Organizování

Tabulka 2 Hodnocení - organizování

<b>V MŠ systematicky kontrolujeme:</b>		<b>ano</b>	<b>ne</b>
--	--	------------	-----------

<sup>65</sup> Vodáček a Vodáčková, Moderní management v teorii a praxi, s. 68



6	Jakým způsobem je organizována činnost MŠ na úrovni vedoucích zaměstnanců	39	0
7	Jak je vedena dokumentace, kterou je MŠ povinna zpracovávat	39	0
8	Zda organizační struktura odpovídá potřebám MŠ minimálně jednou ročně	32	7
9	Zda je naplňován soulad mezi platnými vyhláškami (zákony) a vnitřním řádem MŠ, a to kontinuálně	39	0
10	Zda je funkční informační systém školky vzhledem k potřebám a cílům MŠ, především pro rodiče dětí, a to minimálně 1x měsíčně	36	3
11	Zda jsou všichni partneři MŠ (zřizovatel, rodiče dětí, veřejnost apod.) pravidelně informováni o dění v MŠ	37	2
12	Zda MŠ poskytuje poradenské služby podle potřeb dětí (spolupráce s logopedem, speciálním pedagogem, psychologem)	39	0
13	Zda a do jaké míry jsou rodiče dětí spokojeni s kvalitou péče o děti (pravidelná šetření-ankety apod. u většiny rodičů).	27	12

Zdroj: vlastní výzkum

V oblasti organizační všichni informanti konstatují názor, že provádí kontrolní činnost v uvedených oblastech. Netýká se to 4 oblastí:

- Pravidelného zjišťování (kontroly) u všech (většiny) rodičů, zda a do jaké míry jsou spokojeni s kvalitou péče o děti. Provádí 69% MŠ.
- Systematické kontroly organizační struktury vzhledem k potřebám MŠ. Provádí 82 % MŠ.
- Ověřování funkčnosti informačního systému především pro rodiče dětí. Provádí 92% MŠ.
- Ověřování, zda jsou všichni partneři MŠ pravidelně informováni o dění. Provádí 95% MŠ.

#### Vedení a motivování pracovníků

Tabulka 3 Hodnocení – vedení a motivování

<b>V MŠ systematicky kontrolujeme:</b>		<b>ano</b>	<b>ne</b>
<b>14</b>	Zda jsou cíle MŠ transformovány na úroveň činností jednotlivých zaměstnanců (pracovní náplně zaměstnanců-jejich pravidelná aktualizace minimálně 1 x ročně)	36	3
<b>15</b>	Zda pedagogičtí pracovníci naplňují cíle ŠVP v rámci pravidelných kontrol u všech pedagogických pracovníků, a to min. 2 x ročně	33	6
<b>16</b>	Zda kvalita výkonu jednotlivých zaměstnanců odpovídá jejich hodnocení (včetně finančního), a to minimálně jednou ročně	33	6
<b>17</b>	Zda jsou podmínky pracovní pro zaměstnance motivační (zejména podmínky na pracovišti, ochrana zdraví, zohledňování námětů zaměstnanců)	38	1

Zdroj: vlastní výzkum

Naprostá většina informantů odpověděla, že provádí kontrolu v dílčích činnostech vedení.

- 85% informantů kontroluje všechny pedagogické pracovníky minimálně 2 x ročně, 15% tak nečiní.
- 85% informantů reviduje minimálně 1x ročně, zda kvalita výkonu odpovídá hodnocení (včetně finančního), 15% tak nečiní.
- 92% informantů uvádí, že v MŠ se revidují pracovní náplně zaměstnanců minimálně 1x ročně.
- 97% informantů kontroluje, zda jsou podmínky pro zaměstnance motivační, 3% tak nečiní.

#### Kontrolní mechanismy

Tabulka 4 Hodnocení - kontrolování

<b>V MŠ pravidelně a systematicky ověřujeme/kontrolujeme:</b>		<b>ano</b>	<b>ne</b>
<b>18</b>	Zda kontrolní systém je tak efektivní, že odhaluje	38	1

	klíčové odchylky od norem		
19	Zda je realizován plán kontrolní činnosti MŠ minimálně 1x měsíčně	38	1
20	Zda jsou výstupy interních kontrol transformovány do konkrétních nápravných opatření, a to do 30 dnů od provedení kontroly	35	4
21	Provádíme pravidelné písemné záznamy o tom, jak jsou odstraňovány nedostatky zjištěné na kontrolách	31	8
22	Máme implementovány do praxe takové písemné postupy, které odpovědné pracovníky MŠ informují o tom, jakým způsobem realizují nápravná opatření kontrol	24	15

Zdroj: vlastní výzkum

Kontrolní činnost je realizována u naprosté většiny sledovaných mateřských škol. Nejvíce problematická se jeví oblast existence písemných postupů, které upozorňují odpovědné pracovníky MŠ, jakým způsobem jsou realizována nápravná opatření. Realizuje 62% sledovaných MŠ.

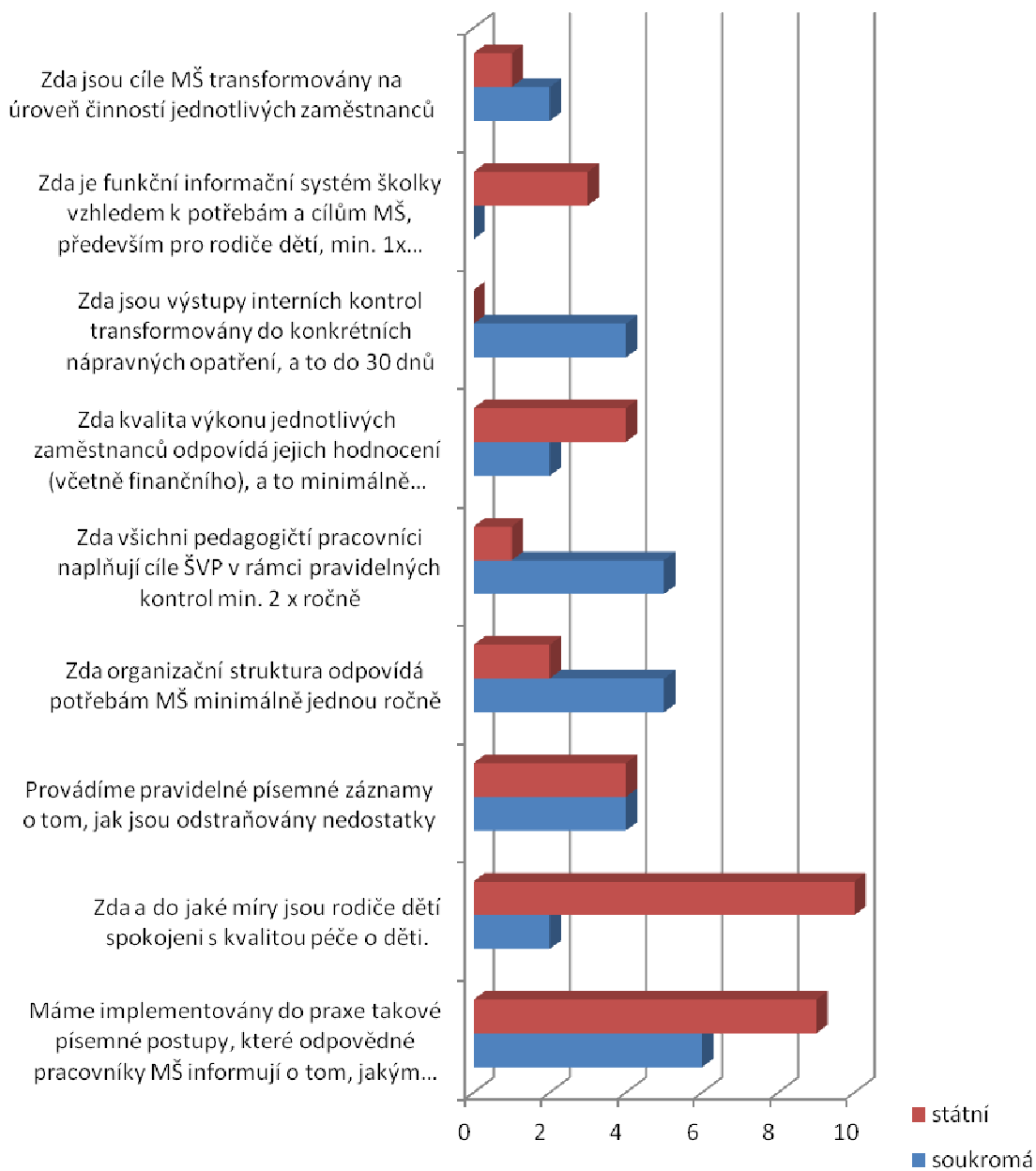
Další problematickou oblastí jsou pravidelné písemné záznamy o odstraňování nedostatků, realizuje 80% sledovaných MŠ.

Skutečnost, zda jsou výstupy kontrol transformovány do konkrétních nápravných opatření, sleduje 90% sledovaných MŠ.

### **Problematické oblasti**

V následujícím grafu jsou uvedeny ty oblasti, které byly označeny min. 3x v celém souboru jako nerealizované.

Graf 10 Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 10 (neshody)



Zdroj: vlastní výzkum

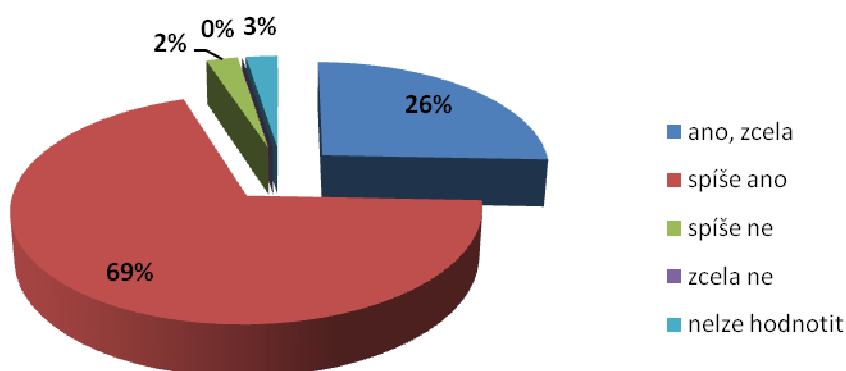
Z výstupů je patrné, že soukromé mateřské školy uvedly více nedostatků (pro vyhodnocení výsledků je nezbytné vzít v úvahu, že v souboru je 8 soukromých škol a 31 veřejných). Pro soukromé MŠ jsou problematické především ty oblasti, které se vztahují ke kontrolní činnosti (kontrola pedagogických pracovníků, odstraňování nedostatků a písemné záznamy o odstraňování nedostatků). Na straně veřejných škol jsou nedostatky uváděny v oblasti pravidelného ověřování spokojenosti rodičů dětí s péčí o děti.

### **Proces řízení lidských zdrojů**

Byla hodnocena efektivita **výběrového procesu** otázkou:

Proces výběru zaměstnanců v MŠ zajišťuje škole schopné a motivované zaměstnance.

Graf 11 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 11



Zdroj: vlastní výzkum

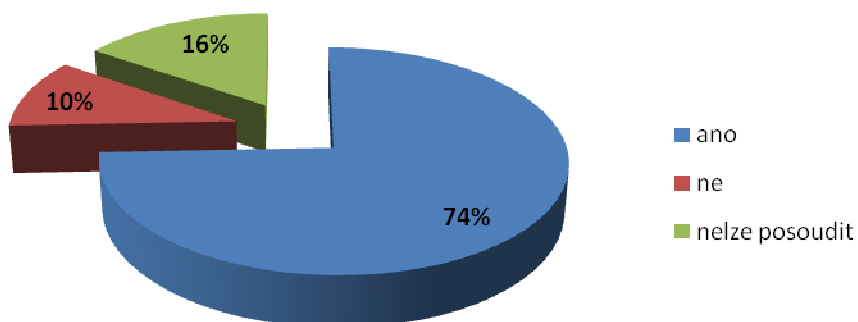
26% (10) informantů uvádí, že proces výběru zaměstnanců je natolik efektivní, že umožňuje zcela MŠ zajistit kvalitní zaměstnance. 69% (27) informantů se spíše přiklání k tomuto konstatování.

Pouze 1 informant uvedl, že proces výběru neumožňuje (spíše) zajistit kvalitní zaměstnance a 1 informant nehodnotí.

Naprostá většina ředitelů sledovaných MŠ považuje proces výběru zaměstnanců za efektivní z pohledu zajištění kvalitních lidských zdrojů pro naplňování cílů školy.

Další oblast se zabývá **hodnocením zaměstnanců**, resp. hodnocením jejich výkonu. Pravidelně se zabýváme ověřováním toho, zda hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je prováděno způsobem, který zvyšuje jejich motivaci ke kvalitnějšímu výkonu.

Graf 12 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 12



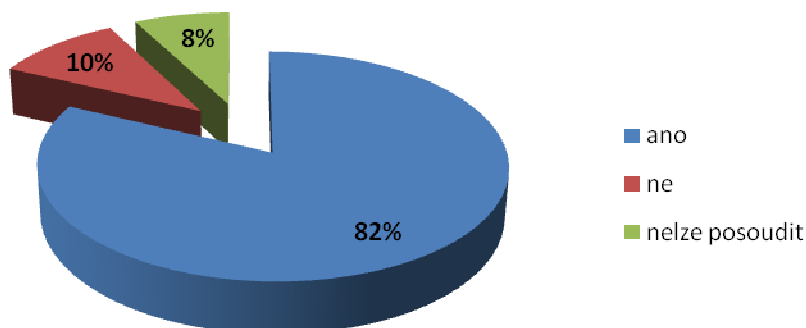
Zdroj: vlastní výzkum

74% informantů (29) uvádí, že se zabývá pravidelně tím, zda je prováděný způsob hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců motivační, 10% (4) nikoliv. 16% (6) informantů neumí vyhodnotit.

Další otázka se zabývá faktem, nakolik management ověřuje spravedlnost odměňování vzhledem k aktuálnímu výkonu.

Pravidelně (minimálně 1x ročně) se vedení zamýšlí nad tím, zda je hodnocení zaměstnanců (zejména finanční) spravedlivé vzhledem k odváděnému výkonu.

Graf 13 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 13

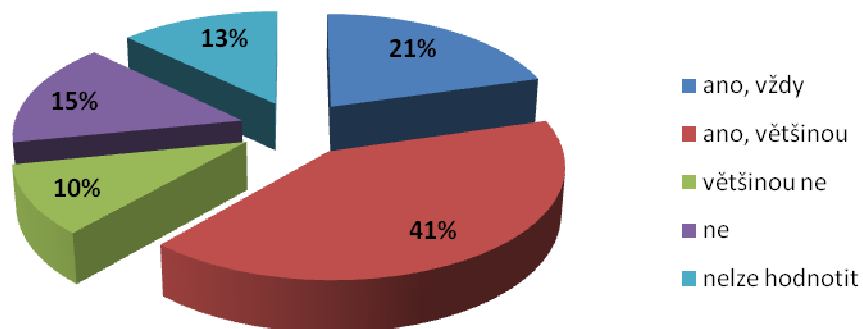


Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky jsou obdobné jako u předchozí otázky. Většina ředitelů sledovaných MŠ (82%, tj. 32) ověřuje vztah mezi odměnou a aktuálním výkonem, 10% (4) tak nečiní a 8% (3) nehodnotí.

14 Pokud zjistíme, že hodnocení zaměstnanců neodpovídá aktuálnímu pracovnímu výkonu, činíme opatření.

Graf 14 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 14



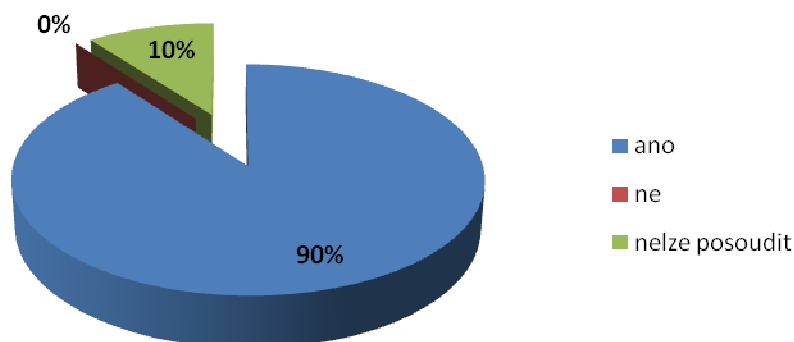
Zdroj: vlastní výzkum

62% (24) informantů provádí korekční opatření v případě, že zjistí rozpor mezi ohodnocením práce a pracovním výkonem (z toho 21% vždy a 41% většinou). 25% (10) informantů opatření neprovádí (10% většinou ne, 15% nikdy) a 13% nehodnotí.

15 Provádíte pravidelné kontroly v oblasti pracovně-právní, to znamená, zda pracovní smlouvy a podmínky výkonu práce jsou v souladu s legislativou?



Graf 15 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 15



Zdroj: vlastní výzkum

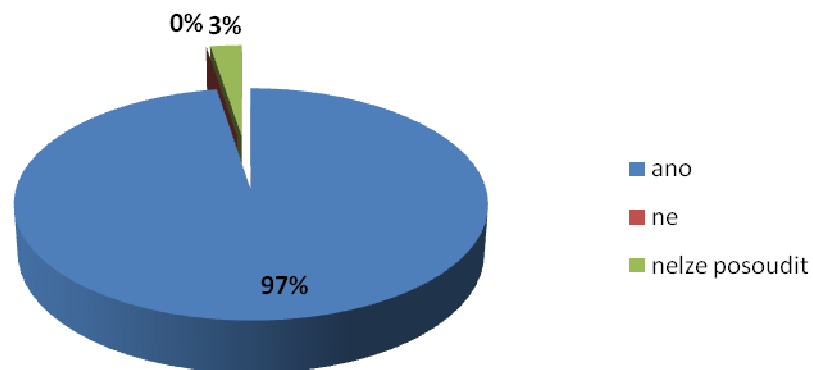
90% (35) informantů (všichni ředitelé veřejných škol) tyto kontroly provádí. 10% (4) informantů uvádí, že nedokážou posoudit.

V oblasti personální lze říci, že ve většině sledovaných mateřských škol (přibližně tři čtvrtiny) se vedení zabývá otázkou, zda jsou hodnotící systémy motivační a hodnocení jednotlivých zaměstnanců spravedlivé. Méně ředitelů (přibližně dvě třetiny) vyvozuje ze závěrů praktická opatření, pokud je neshoda mezi výkonem a hodnocením. Naprostá většina ředitelů provádí kontroly v pracovně-právní oblasti s ohledem na aktuální administrativu.

### **Proces finančního řízení**

Je pravidelně kontrolováno, jakým způsobem MŠ nakládá s finančními prostředky?

Graf 16 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 16

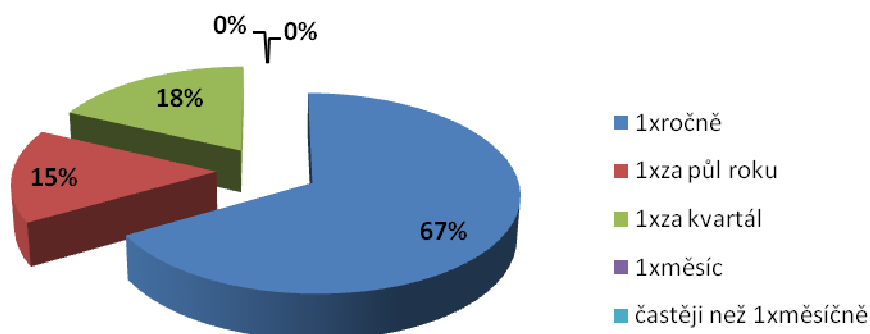


Zdroj: vlastní výzkum

Vyjma 1 mateřské školy (funguje kratší dobu než 1 rok) jsou prováděny ve všech případech pravidelné kontroly finančního hospodaření (97% informantů).

Jak často je prováděna kontrola hospodaření s finančními prostředky ze strany zřizovatele?

Graf 17 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 17

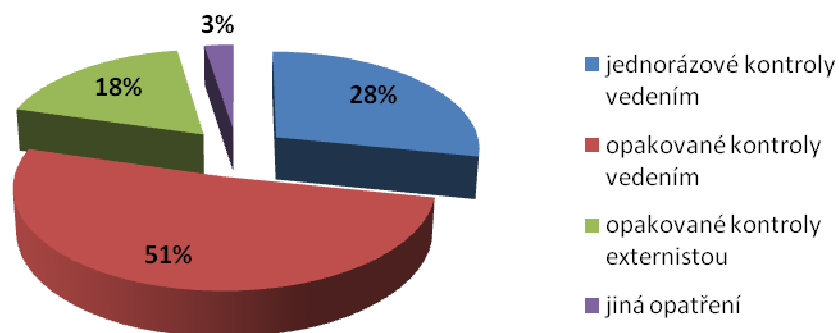


Zdroj: vlastní výzkum

Finanční hospodaření školy je ze strany zřizovatele nejčastěji kontrolováno jednou ročně (67%, tj. 26 MŠ), v 15% (6) jednou za půl roku, v 18% jednou za kvartál (7), častěji kontroly neprobíhají. Závěry kontroly vedou k vyhodnocování informací a umožní napravit chybné či nedostatečné plnění úkolů

Jak je zajišťováno, aby výstupy finanční kontroly byly uvedeny v praxi (učiněny event. nápravná opatření?)

Graf 18 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 18



Zdroj: vlastní výzkum

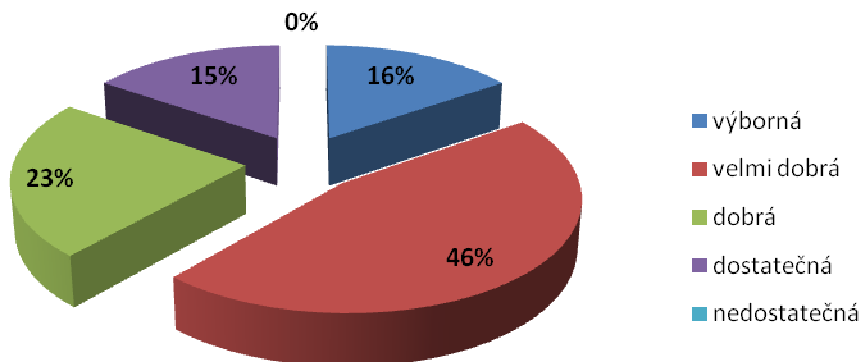
Přibližně polovina (51%, 20) sledovaných mateřských škol řeší implementaci výstupů finančních kontrol a event. nápravná opatření opakovanými kontrolami ze strany vedení, 28% (11) situací řeší jednorázovými kontrolami ve stanovených termínech. 18% MŠ (7 soukromých škol) se spoléhá na kontrolu externistou a v 1 případě situaci řeší jiným způsobem.

### Existuje souvislost mezi využíváním nástrojů kontrolního systému a výkonem jednotlivých mateřských škol z pohledu organizace jako celku?

Na tuto otázku odpověděli informanti.

Jak byste ohodnotili funkčnost kontrolního systému Vámi řízené mateřské školy?

Graf 19 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 19

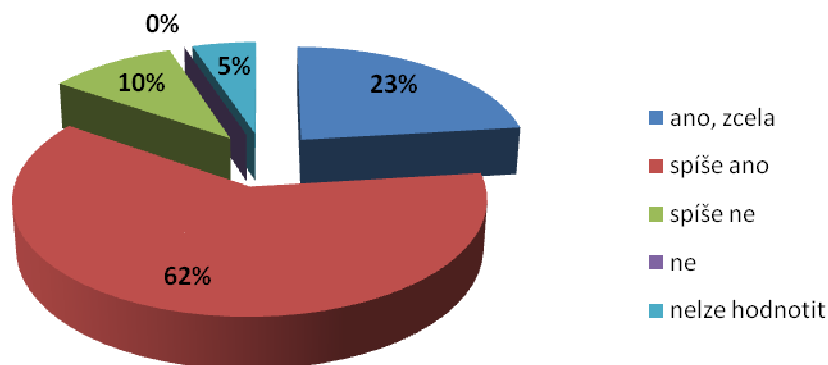


Zdroj: vlastní výzkum

Nejvíce informantů označilo kontrolní systém za velmi dobrý (46%, 18), 23% (9) za dobrý, 16% (6) za výborný. Jako dostatečný hodnotí kontrolní systém 15% (6) informantů. Nikdo neoznačil kontrolní systém za nedostatečný.

Je podle Vašeho názoru kontrolní systém Vámi řízené MŠ efektivní, to znamená, umožňuje dosahovat cílů mateřské školy?

Graf 20 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 20



Zdroj: vlastní výzkum

Většina dotazovaných (62%, 24) se přiklání k názoru, že nastavený kontrolní systém spíše umožňuje mateřské škole dosahovat cíle, 23% (9) zcela.

Spíše negativně hodnotí kontrolní systém 4 informanti (10%) podle kterých kontrolní systém spíše nepřispívá naplňování cílů, 5% (2) informantů nehodnotí.

Existuje souvislost s odpověďmi na předchozí otázku. Ti informanti, kteří označili kontrolní systém za dostatečný (4) se přiklání k názoru, že informační systém spíše neumožňuje dosahovat cílů školy.

#### **Jaká jsou podle ředitelů mateřských škol slabá místa v oblasti kontrolního systému?**

- 12 ředitelů (31%) konstatuje, že kontrolní systém je z velké části vyhovující současným potřebám a není ho potřeba zásadně měnit.

- Ve sledovaných mateřských školách si interní kontrolní činnosti většinou vedení přizpůsobuje tak, aby vyhovovalo potřebám MŠ.
- Problematická oblast se týká externích kontrol, zejména zveřejňování kritérií, podle kterých jsou mateřské školy hodnoceny ze strany zřizovatelů, kteří často dodávají v některých oblastech neúplné informace (finanční kontroly).
- Spolupráce se zřizovateli, kde probíhají především kontroly finanční. Mateřské školy by uvítaly více spolupráce v aktualizaci dokumentace a pravidel finančního výkaznictví.
- Neúplné závěrečné zprávy (finanční kontroly).
- Poměr kontrol plánovaných a neplánovaných ze strany zřizovatelů je hodnocen jako vyvážený.
- Spolupráce s externími úřady (ČŠI). Většina kontrol proběhla plánovaně, dva informanti uvádí organizační problémy spojené s kontrolou ČŠI (termíny, forma). 9 informantů označilo kontroly za cílené, konstruktivní a s konkrétními závěry.
- Problematická oblast je pracovně-právní, kde by informanti uvítali více informací o aktuální legislativě ze strany metodicky nadřízených orgánů.
- V oblasti kontroly pedagogického procesu školy pracují s autoevaluací, kde by však ředitelé uvítali více metodických materiálů a doporučení.

## **2.6 Shrnutí**

V závěru praktické části budou shrnuty nejdůležitější zjištění výzkumu.

## **Pedagogický proces**

Nejdůležitější proces v mateřské škole je proces pedagogický. Jak efektivně jsou nastaveny kontrolní systémy ve sledovaných školách s ohledem na efektivitu tohoto procesu, stálé zvyšování kvality?

Všichni informanti jsou přesvědčeni o tom, že školní vzdělávací program v MŠ jasně definuje cíle a záměry pedagogického procesu. ŠVP je zpracováván dle RVP PV, který stanovuje konkrétní cíle formy, délku a povinný obsah vzdělávání, podmínky průběhu a ukončování vzdělávání a zásady pro tvorbu ŠVP PV

Mateřské školy využívají širokou škálu kontrolních nástrojů pedagogického procesu. Ve všech MŠ jsou využívány tyto nástroje: hospitace, analýza dokumentů, pedagogické porady, autoevaluace pedagogů. V menší míře jsou to nástroje: analýza portfolia dítěte, rozhovory s pedagogy, nejméně škol využívá pozorování a hodnocení třetích, nezávislých stran.

Všichni informanti se domnívají, že zavedené kontrolní mechanismy umožňují vyhodnotit kvalitu pedagogického procesu, jedna třetina se přiklání k odpovědi spíše, dvě třetiny zcela. Ať jsou ředitelé časově velmi vytíženi, na konkrétní kontrolní činnosti si najdou čas. Odpovědnost za funkčnost celého chodu je na ředitelích. Ředitel však nemusí být jediný, kdo by měl kontrolu provádět.

Výsledky kontrol pedagogického procesu jsou komunikovány řediteli škol především formou porad, osobních rozhovorů, písemných zpráv o závěru kontroly, seznámení se záznamem o průběhu kontroly.

Nejčtetnějším způsobem, jak se transformují závěry kontrol do činností jednotlivých pracovníků, je pohovor vedoucího pracovníka s pedagogickými pracovníky



a společné hledání řešení (u dvou třetin informantů). Třetina ředitelů sledovaných MŠ provádí opačný postup, doporučení kontrol transformuje na úkoly zaměstnancům. Každý druhý ředitel výsledky kontrol zahrnuje do hodnotícího pohovoru.

Celkově lze konstatovat, že informanti volí ve většině případů takové způsoby transformace závěrů kontrol do činností jednotlivých pedagogických zaměstnanců, které předpokládají jejich aktivní účast na nápravných opatřeních.

### **Proces řízení**

Velmi důležitým procesem je řídicí proces (složený z plánování, organizování, motivování a kontrolování). Základní činnosti plánování jsou realizovány ve všech sledovaných mateřských školách v potřebném rozsahu.

Vedení. Naprostá většina informantů odpověděla, že provádí kontrolu v dílčích činnostech vedení a kontroluje činnost pracovníků kontinuálně. Naprostá většina ředitelů sledovaných MŠ reviduje minimálně 1x ročně, zda kvalita výkonu odpovídá finančnímu hodnocení a zda jsou pracovní podmínky motivační pro zaměstnance.

Kontrola. Kontrolní činnost je realizována ve všech sledovaných mateřských školách. Nejvíce problematická se jeví oblast administrace písemných postupů, které upozorňují odpovědné pracovníky MŠ, jakým způsobem jsou realizována nápravná opatření. Další problematickou oblastí jsou pravidelné písemné záznamy o odstraňování nedostatků.

Obecně z výstupů je patrné, že soukromé mateřské školy uvedly více nedostatků. Pro soukromé MŠ jsou problematické především ty oblasti, které se vztahují ke kontrolní

činnosti, na straně veřejných škol jsou nedostatky uváděny v oblasti pravidelného ověřování spokojenosti rodičů dětí s péčí o děti.

### **Proces řízení lidských zdrojů**

Pro naplňování cílů mateřských škol je nezbytné mít k dispozici dostatek kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců, k tomuto slouží personální práce, za kterou odpovídá ředitel školy.

Většina informantů se domnívá, že výběrový proces je v řízené mateřské škole natolik efektivní, že zajišťuje kvalitní pracovníky pro školu.

Další oblast se zabývala hodnocením zaměstnanců, resp. hodnocením jejich výkonu. Tři čtvrtiny informantů uvádí, že se pravidelně zabývá tím, zda prováděný způsob hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je motivační. Obdobný počet informantů ověřuje pravidelně, zda hodnocení zaměstnanců (zejména finanční) je spravedlivé vzhledem k odváděnému výkonu, přibližně čtyři z pěti ředitelů řeší aktivně situaci, kdy zjistí rozpor mezi výkonem a hodnocením.

Devět z deseti ředitelů (a všichni z veřejných škol) se zabývají kontinuálně tím, zda podmínky v pracovně-právní oblasti odpovídají aktuální legislativě.

Dá se říci, že proces řízení lidských zdrojů je ve sledovaných mateřských školách zajištěn na dobré úrovni, informanti (ředitelé) jsou si vědomi významu práce s lidmi pro naplňování cílů.

### **Proces řízení financí**

Oblast finanční je v mateřských školách pravidelně sledovanou oblastí, zejména v zařízeních veřejných.

Finanční hospodaření školy je ze strany zřizovatele nejčastěji kontrolováno (ve dvou třetinách) jednou ročně, méně v intervalech jednou za půl roku a jednou za kvartál, častěji kontroly neprobíhají.

Přibližně polovina sledovaných mateřských škol řeší implementaci výstupů finančních kontrol a event. nápravná opatření opakovanými kontrolami ze strany vedení, za druhé jednorázovými kontrolami ve stanovených termínech. Soukromé mateřské školy spoléhají ve většině na kontrolu externistou.

### **Celkové hodnocení efektivity kontrolního systému**

Nejvíce informantů označilo kontrolní systém za velmi dobrý (46%), 23% za dobrý, 16% za výborný. Jako dostatečný hodnotí kontrolní systém 15% informantů. Nikdo neoznačil kontrolní systém za nedostatečný.

Většina dotazovaných (62%) se přiklání k názoru, že nastavený kontrolní systém spíše umožňuje mateřské škole dosahovat cíle, 23% zcela. Spíše negativně hodnotí kontrolní systém 10% informantů, 5% informantů nehodnotí.

Podle ředitelů sledovaných mateřských škol existuje vazba mezi výsledky školy a funkčním kontrolním systémem. U všech dotazovaných respondentů mají kontrolní systém nastavený. Využívají jak vnitřní kontrolu, tak vnější. Na kontrolní činnosti se podílí nejen ředitel ale i další řídicí pracovníci, kteří mají kompetence určeny vnitřními dokumenty MŠ, jako jsou: vnitřní řád, organizační řád, vnitřní směrnice, plán kontrolní činnosti či jednotlivé pracovní náplně zaměstnanců podle funkcí. Z provedených kontrol se provádí záznamy, kontrolované osoby jsou seznamovány

s výsledky. Z odpovědí jednoznačně vyplynulo, že pro všechny respondenty je důležitá zpětná vazba (znát výsledky kontrol), aby se poučili z chyb a vyvarovali se chyb v budoucnosti. Přesto, že ředitelé znají své zaměstnance a mají v ně důvěru, měli by se i tak držet zásady *Důvěřuj, ale prověřuj*.

### 3 ZÁVĚR

Cílem práce bylo popsat teoreticky kontrolní proces v mateřské škole a v části praktické aplikovat poznatky o kontrolním procesu na konkrétní podmínky praxe mateřských škol. Výzkum zjišťoval efektivitu kontrolních procesů v řídicích procesech vybraných mateřských škol.

Ve výzkumné části byl stanoven základní předpoklad k ověření: Podle názoru většiny respondentů existuje přímá souvislost mezi efektivitou kontrolního systému školy a tím, jak je mateřská škola úspěšná v dosahování svých cílů.

Informanti (ředitelé mateřských škol) v 85% konstatovali, že nastavený kontrolní systém v organizaci přispívá k tomu, aby mateřská škola dosahovala svých cílů. Toto konstatování platí v drtivé většině pro veřejné mateřské školy (pouze jeden informant veřejné školy s tvrzením nesouhlasí). Lze říci, že ředitelé sledovaných škol ve většině doceňují kontrolní systém jako velmi důležitou součást řízení školy. Uvedený předpoklad lze považovat za potvrzený.

Z dílčích výstupů dotazníkového šetření je zřejmé, že informanti shledávají úzkou souvislost mezi kvalitou pedagogického procesu a kontrolním systémem v této oblasti. Většina ředitelů pracuje s výsledky kontrol tohoto klíčového procesu systematicky a vyžaduje aktivní přístup pedagogických pracovníků k nápravným opatřením, resp. zkvalitňování celého procesu.

Vysoký význam je přikládán procesu řízení lidských zdrojů. Informanti se pravidelně zabývají kontrolními procesy efektivity systémů hodnocení pracovního výkonu a odměňování.

V závěru budou zodpovězeny výzkumné otázky.

Výzkumná otázka číslo 1. Jaké nástroje kontrolních systémů jsou nastaveny v klíčovém procesu a podpůrných procesech sledovaných mateřských školek?

Mateřské školy využívají širokou škálu kontrolních nástrojů. V klíčovém pedagogickém procesu všechny sledované MŠ využívají tyto nástroje: hospitace, analýza dokumentů, pedagogické porady, autoevaluace pedagogů. Dále jsou to nástroje: analýza portfolia dítěte, rozhovory s pedagogy. V menší míře se využívá pozorování a hodnocení třetích, nezávislých stran.

V podpůrných procesech (finanční, řízení lidských zdrojů, řídicí) jsou využívány nástroje analýzy dokumentů, autoevaluace, rozhovory s pracovníky, pozorování.

Výzkumná otázka číslo 2. Existuje souvislost mezi využíváním nástrojů kontrolního systému a výkonem jednotlivých mateřských škol z pohledu efektivity organizace jako celku?

Zde jsme odkázáni na názory informantů, ředitelů mateřských škol, podle kterých (viz potvrzený předpoklad) existuje souvislost mezi kontrolním systémem školy a efektivitou mateřské školy, kterou lze považovat za míru dosahování vytýčených cílů školy. Tento názor zastává 85% informantů.

V této oblasti je nutné zmínit rozdíly mezi řediteli veřejných a soukromých škol. Ve veřejných mateřských školách je vyšší spokojenost s kontrolními systémy ve srovnání se soukromými školami. Rovněž spektrum kontrolních činností je v některých oblastech vyšší, jde především o proces řízení (managementu) školy.

Výzkumná otázka číslo 3. Jaká jsou podle ředitelů mateřských školek slabá místa v oblasti kontrolního systému?

Většina ředitelů sledovaných mateřských škol vyjadřuje spokojenost s kontrolním systémem, a to jak kontrolami interními, tak externími. Pokud jsou zmiňovány slabé stránky kontrolního systému školy, týkají se nejvíce kontrol finančních (ve spolupráci se zřizovateli) a kontrol řízení v oblasti lidských zdrojů (pracovně-právní oblast).

Tato práce se zabývala kontrolním systémem mateřské školy, vzhledem k rozsahu textu především klíčovým procesem pedagogickým a podporujícími procesy řídicími (vedení školy), řízením lidských zdrojů a řízením financí. V těchto procesech jsou podle informantů kontrolní systémy efektivní a ověřené.

## 4 LITERATURA

BĚLOHLÁVEK, F., ŠULEŘ, O., KOŠŤAN, P. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. 201 s. ISBN 80-7179-805-3.

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. 207 s. ISBN 80-85931-79-6.

KUCHAŘOVÁ, V., PEYCHLOVÁ, K. VÚPSV. *Kolektivní zařízení služby péče o děti v ČR. Metodika pro rodiče*. Praha, VÚPSV, 2014. ISBN neuvedeno.

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Metodická pomůcka pro zjištění úrovně nastavení vnitřního kontrolního systému oblasti veřejného rozpočtu*. Č. j.: 11/31 438/2006 – 115.

NĚMEC, J., OCHRANA, F., PAVEL, J. ŠAGÁT, V. *Kontrola ve veřejné správě*. 1. vydání. Praha, Wolters Kluwer ČR, 2010. 158 s. ISBN 978-80-7357-558-8.

OTRUSINOVÁ M., KUBÍČKOVÁ, D. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek po novele zákona o účetnictví*. 1. vyd. Praha, C. H. Beck, 2011, 192 s. ISBN 978-80-7400-342-4.

PEMOVÁ, T. a kol. *Soukromá a firemní školka od A do Z: jak založit a provozovat soukromé nebo firemní zařízení předškolní výchovy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. 167 s. ISBN 978-80-247-4699-9.



PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem; Praktický atlas managementu*; 4. zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 2011; dotisk 2014. s. 157. ISBN 978-80-247-3664-8.

PRŮCHA, J.. *Moderní pedagogika*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2009. 481 s. ISBN 978-80-7367-503-5.

REKTOŘÍK, J., ŠELEŠOVSKÝ, J. kolektiv. *Audit obcí, ROPO a neziskových organizací (aneb jak při auditu a kontrole s úspěchem obstát)*. Vydání 1. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 1999. 151 s. ISBN 80-210-20630-6.

REKTOŘÍK J. a kolektiv. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 2. Vydání. Praha: Ekopress. 2007. ISBN 978-80-86929-29-3.

ŘEPA, V. *Procesně řízená organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 301 s. ISBN 978-80-247-4128-4.

SLAVÍK, M. a kol. *Vysokoškolská pedagogika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. 253 s. ISBN 978-80-247-4054-6.

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

SYSLOVÁ, Z. a kolektiv. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. 2., doplněné a aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 341. ISBN 978-80-7478-859-8.

ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., LHOTKOVÁ, I. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 199 s. ISBN 978-80-7357-901-2.

TROJAN, V. *Pedagogický proces a jeho řízení*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 90 s. ISBN 978-80-7478-539-9.

VALÍŠOVÁ, A. a kol. *Pedagogika pro učitele*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 402 s. ISBN 978-80-247-1734-0.

VODÁČEK, L.: VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80- 7261- 143- 7.

VÝZKUMNÝ ÚSTAV PEDAGOGICKÝ V PRAZE. *Autoevaluace mateřské školky. Metodická příručka k vlastnímu hodnocení*. Praha, VÚPS, 2008. 43 s. ISBN neuvedeno.

### **Legislativa**

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

Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání a její další novelizace vyhláškami č. 43/2006 Sb. a aktuální znění č. 214/2012 Sb.

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Nářízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů

### **Internetové zdroje**

ČSI. *Základní informace*. [online]. 2015 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/cz/ZAKLADNI-INFORMACE/O-nas>

MŠMT. Předškolní vzdělávání. *Doporučení pro mateřské školy a přípravné třídy*. [online]. 2015 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/predskolni-vzdelavani/doporuceni-msmt-pro-materske-skoly-a-pripravne-tridy>

MŠMT. Předškolní vzdělávání. *Doporučení pro mateřské školy a přípravné třídy*. [online]. 2015 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/predskolni-vzdelavani/doporuceni-msmt-pro-materske-skoly-a-pripravne-tridy>

NÁRODNÍ ÚSTAV ODORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ. [online]. 2015 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.nuov.cz/>

ZIELENCOVÁ, P. FFUK. *Výuka pedagogiky*. [online]. 2015 [cit. 2015-12-10].

Dostupné z:

CUNI.<https://kdf.mff.cuni.cz/vyuka/pedagogika/materialy/2015%20LS/20150408%20Pedagogika%20II%20-%208%20prednaska%20LS%202014-15.pdf>

## SEZNAM GRAFŮ, TABULEK, OBRÁZKŮ

### Seznam grafů

Graf 1 Charakter MŠ .....	32
Graf 2 Počet dětí navštěvující MŠ .....	33
Graf 3 Délka existence MŠ .....	34
Graf 4 Délka řízení MŠ ředitelem (informantem) .....	35
Graf 5 Vyhodnocení odpovědi na otázku č.5 .....	36
Graf 6 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 6 .....	37
Graf 7 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 7 .....	38
Graf 8 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 8 .....	39
Graf 9 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 9 .....	40
Graf 10 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 10 (neshody) .....	45
Graf 11 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 11 .....	46
Graf 12 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 12 .....	47
Graf 13 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 13 .....	48
Graf 14 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 14 .....	49
Graf 15 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 15 .....	50
Graf 16 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 16 .....	51
Graf 17 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 17 .....	52
Graf 18 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 18 .....	53
Graf 19 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 19 .....	54
Graf 20 Vyhodnocení odpovědi na otázku č. 20 .....	55

### Seznam tabulek

Tabulka 1 Hodnocení - plánování.....	41
Tabulka 2 Hodnocení - organizování .....	41
Tabulka 3 Hodnocení – vedení a motivování .....	43
Tabulka 4 Hodnocení - kontrolování.....	43

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Kontrolní cyklus.....	6
---------------------------------	---

## PŘÍLOHA - DOTAZNÍK

Dobrý den,

obracím se tímto na Vás s prosbou o vyplnění dotazníkového šetření, které slouží pro potřeby školní práce, která se zabývá problematikou kontrolního systému v mateřské škole.

Výsledky dotazníku jsou anonymní, slouží pouze pro účely práce.

Děkuji za Vaší ochotu.

1 Jaký charakter má MŠ, kterou řídíte?

- a) veřejný
- b) soukromá
- c) firemní (soukromá zřízená zaměstnavatelem)

2 Kolik dětí navštěvuje MŠ?

- a) 1-30 dětí
- b) 31-50 dětí
- c) 51-80 dětí
- d) 81-120 dětí
- e) více než 120 dětí

3 Jak dlouho funguje MŠ?

- a) méně než 1 rok
- b) 1-5 let
- c) 6-10 let
- d) 11-15 let
- e) 16 a více let

4 Jak dlouho jste ředitelem školky, ve které nyní působíte?

- a) méně než 1 rok
- b) 1-5 let
- c) 6-10 let
- d) 11-15 let
- e) 16 a více let

5 Vyjadřuje školní vzdělávací program jasně a srozumitelně, oč MŠ usiluje, kam směřuje?

- a) ano
- b) ne
- c) nelze hodnotit

6 Jaké nástroje jsou používány k ověření (kontrola), zda MŠ dosahuje vytýčených cílů v oblasti školního vzdělávacího programu?

- a) hospitace (vedoucího pracovníka)
- b) analýza dokumentů (která se vztahuje k pedagogickému procesu)
- c) analýza portfolia dítěte (písemné zprávy a záznamy, výtvary, didaktické listy)
- d) pedagogické rady (porady pedagogů)
- e) rozhovory s pedagogy (individuální rozhovory)
- f) pozorování (mimo hospitaci)
- g) hodnocení nezávislých třetích stran (spolupracující speciální pedagog, psycholog, pracovník ČSI apod.)
- h) jiné

7 Umožňují kontroly pedagogického procesu dostatečně vyhodnotit kvalitu pedagogického procesu?

- a) ano, zcela
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) zcela ne
- e) nelze hodnotit

8 Jakým způsobem jsou informováni pedagogičtí pracovníci MŠ o výsledcích kontroly?

- a) na poradách ústně (pravidelné nebo mimořádné)

- b) písemná informace pedagogickým pracovníkům
- c) prostudování závěrů kontroly a vyjádření k závěrům (písemné, ústní)
- d) rozhovor s pedagogy
- e) jiné. Jaké?.....

9 Jak se transformují výsledky kontroly do činnosti jednotlivých pedagogických pracovníků?

- a) v rámci hodnotícího pohovoru jsou naplánovaná nápravná opatření
- b) je proveden pohovor vedoucího pracovníka s pracovníkem, společně jsou hledána řešení
- c) vedoucí pracovník přidělí úkoly k naplňování doporučení kontroly
- d) zaměstnanci si stanovují úkoly sami po seznámení se závěry kontroly
- e) doporučení se řeší operativně v rámci kontinuální zpětné vazby (průběžné komunikace)
- f) jiný způsob

10 V následujících položkách prosím ohodnoťte, nakolik uvedená tvrzení platí pro mateřskou školu, kterou řídíte:

<b>V MŠ kontrolujeme:</b>	<b>ano</b>	<b>ne</b>
Zda jsou naplánovány koncepční činnosti MŠ		
Zda jsou koncepční činnosti zpracovány do plánu aktivit MŠ		
Zda jsou alokovány přiměřené finanční prostředky k plnění jednotlivých činností a úkolů		
Zda je plán transformován do přesného časového harmonogramu		
Zda a do jaké míry je harmonogram plánu MŠ naplňován odpovědnými zaměstnanci		
Jakým způsobem je organizována činnost MŠ na úrovni vedoucích zaměstnanců		
Jak je vedena dokumentace, kterou je MŠ povinna zpracovávat		
Zda organizační struktura odpovídá potřebám MŠ		
Zda je naplňován soulad mezi platnými vyhláškami (zákony) a vnitřním řádem MŠ, a to		



kontinuálně		
Zda je funkční informační systém školky vzhledem k potřebám a cílům MŠ, především pro rodiče dětí		
Zda jsou všichni partneři MŠ (zřizovatel, rodiče dětí, veřejnost apod.) pravidelně informováni o dění v MŠ		
Zda MŠ poskytuje poradenské služby podle potřeb dětí (spolupráce s logopedem, speciálním pedagogem, psychologem)		
Zda jsou rodiče dětí spokojeni s kvalitou péče o děti (pravidelná šetření-ankety apod.).		
Zda jsou cíle MŠ transformovány na úroveň činností jednotlivých zaměstnanců (pracovní náplně zaměstnanců-jejich pravidelná aktualizace minimálně 1 x ročně)		
Zda pedagogičtí pracovníci naplňují cíle ŠVP v rámci pravidelných kontrol a u všech pedagogických pracovníků		
Zda kvalita výkonu jednotlivých zaměstnanců odpovídá jejich hodnocení (včetně finančního), a to minimálně jednou ročně		
Zda jsou podmínky pracovní pro zaměstnance motivační (zejména podmínky na pracovišti, ochrana zdraví, zohledňování námětů zaměstnanců)		
Zda kontrolní systém je tak efektivní, že odhaluje klíčové odchylky od norem		
Zda je realizován plán kontrolní činnosti MŠ minimálně 1x měsíčně		
Zda jsou výstupy interních kontrol transformovány do konkrétních nápravných opatření, a to do 30 dnů od provedení kontroly		
Provádíme pravidelné písemné záznamy o tom, jak jsou odstraňovány nedostatky zjištěné na kontrolách		
Máme implementovány do praxe takové písemné postupy, které odpovědné pracovníky MŠ informují o tom, jakým způsobem realizují nápravná opatření kontrol		

11 Proces výběru zaměstnanců v MŠ zajišťuje škole schopné a motivované zaměstnance.

- a) ano, zcela
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) zcela ne
- e) nelze hodnotit

12 Pravidelně se zabýváme ověřováním toho, zda hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je prováděno způsobem, který zvyšuje jejich motivaci ke kvalitnějšímu výkonu.

- a) ano
- b) ne
- c) nelze hodnotit

13 Pravidelně (minimálně 1x ročně) se vedení zamýšlí nad tím, zda je hodnocení zaměstnanců (zejména finanční) spravedlivé vzhledem k odváděnému výkonu.

- a) ano
- b) ne
- c) nelze hodnotit

14 Pokud zjistíme, že hodnocení zaměstnanců neodpovídá aktuálnímu pracovnímu výkonu, činíme opatření.

- a) ano, vždy
- b) ano, ve většině případů
- c) většinou ne
- d) ne
- e) nelze hodnotit

15 Provádíte pravidelné kontroly v oblasti pracovně-právní, to znamená, že pracovní smlouvy a podmínky výkonu práce jsou v souladu s legislativou?

- a) ano
- b) ne
- c) nelze hodnotit

16 Je pravidelně kontrolováno, jakým způsobem MŠ nakládá s finančními prostředky?

- a) ano
- b) ne
- c) nelze hodnotit

17 Jak často je prováděna kontrola hospodaření s finančními prostředky ze strany zřizovatele?

- a) 1x ročně
- b) 1x za půl roku
- c) 1x za kvartál
- d) 1x měsíc
- e) častěji než 1x měsíčně

18 Jak je zajišťováno, aby výstupy finanční kontroly byly uvedeny v praxi (učiněny event. nápravná opatření?)

- a) jednorázové kontroly ve stanovených termínech ze strany vedení
- b) opakované a průběžné interní kontroly vedením
- c) opakované a průběžné kontroly externím subjektem (poradce, zřizovatel)
- d) jiný způsob

19 Jak byste ohodnotili funkčnost kontrolního systému Vámi řízené mateřské školy?

- a) výborná
- b) velmi dobrá
- c) dobrá
- d) dostačující
- e) nedostačující

20 Je podle Vašeho názoru kontrolní systém Vámi řízené MŠ efektivní, to znamená, umožňuje dosahovat cílů mateřské školy?

- a) ano, zcela
- b) spíše ano

- c) spíše ne
- d) zcela ne
- e) nevím, nelze hodnotit

21 Jaká jsou podle Vás slabá místa v oblasti interního kontrolního systému?

.....

.....

Děkuji za vyplnění