

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2016

Bc. Václava Kunická

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Management v preprimárním vzdělávání

Management in preprimary education

Bc. Václava Kunická

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

2016

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Management školy v předškolním vzdělávání vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha 31.3.2016

.....

podpis

Na tomto místě chci poděkovat paní Doc. PhDr. Janě Marii Šafránkové, CSc. za trpělivost a cenné rady, které mi poskytla při psaní této práce.

ABSTRAKT

Pro zpracování diplomové práce jsem si zvolila téma Management vzdělávací instituce. Cílem diplomové práce je analýza manažerských činností ředitele mateřské školy se zaměřením na personální řízení. Zaměřili jsme se na otázky, v jakém poměru vykonává ředitel školy všechny manažerské činnosti, jaký časový prostor jim musí věnovat, jak kvalitně je dokáže naplňovat. Jednotlivé kapitoly vycházejí z obecného pojetí managementu, manažerských funkcí, personálních činností a řízení lidských zdrojů. Součástí praktické části je vyhodnocení výzkumného šetření. Metodou k získání dat byl využit, primárně, časový snímek všech činností ředitele mateřské školy a sekundárně, identifikační dotazník. Na základě výzkumu byl vytvořen model činností ředitele mateřské školy se základním časovým rozvržením v podobě měsíčního intervalu. V závěru nalezneme vyhodnocení využití pracovní doby ředitele mateřské školy a doporučení, které by mělo zefektivnit fungování školy.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, manažer, manažerské funkce, personální řízení, řízení lidských zdrojů, organizace, předškolní vzdělávání, ředitel školy.

ABSTRACT

For diploma thesis I chose the topic of management of educational institutions. The aim of the thesis is an analysis of managerial activities director nursery school focusing on personnel management. We focused on the issue of the relationship performs headmaster all managerial activities, what time frame they have to pay, how well it is able to fulfill. Individual chapters are based on the general theory of management, managerial functions, personnel, operations and human resources management. The practical part of the evaluation research. Method for obtaining data was used, primarily, time snapshot of all activities director kindergarten and secondarily, identification questionnaire. Based on the research model was created activities director kindergarten with basic timing in the form of a monthly interval. In the end we will find the time spent evaluating director of the kindergarten and recommendations, which should streamline the functioning of the school.

KEYWORDS

Management, manager, management functions, personnel management, human resource management, organization, preschool education, school principal.

Obsah

1	Úvod	7
2	Management a specifika managementu školy a vzdělávání	9
2.1	Pojetí managementu.....	9
2.2	Úrovně managementu a jejich úloha	14
2.3	Management, organizace a její cíle	15
2.3.1	Organizační struktura	18
2.4	Management v předškolním vzdělávání	21
3	Manažer a manažerské funkce se zaměřením na školství	23
3.1	Manažerské funkce - obecně	23
3.2	Manažerské funkce – specifika v řízení školy.....	29
3.3	Manažerské funkce – specifika v řízení předškolního vzdělávání	30
3.4	Manažer a ředitel školy	32
3.4.1	Zákonné požadavky na ředitele školy	32
3.4.2	Ředitel v pozici manažera.....	34
3.4.3	Kompetence manažera.....	37
3.4.4	Kompetenční model ředitele školy	39
4	Personální činnosti v oblasti školství	42
4.1	Personální řízení a řízení lidských zdrojů.....	42
4.2	Personální práce a administrativa	46
5	Výzkumné šetření.....	53
5.1	Metodologie výzkumu.....	53
5.2	Identifikační dotazník.....	58
5.3	Časový snímek všech činností ředitele mateřské školy	66
6	Závěr.....	87
7	Seznam použitých informačních zdrojů	90
8	Seznam příloh.....	93
9	Seznam tabulek.....	94
10	Seznam grafů	95

1 Úvod

Management vzdělávání se zbyývá problematikou řízení celého vzdělávacího systému nebo jeho dílčí části. Management vzdělávací organizace se zaměřuje na řízení jednotlivé školy, v našem případě školy mateřské. Škola je společenská instituce, která poskytuje vzdělání a výchovu dětem. A protože v čele každé školy stojí ředitel v pozici manažera, který je zodpovědný za úroveň poskytovaného vzdělání, za řízení lidských zdrojů, stejně tak za kvalitu řízení celé školy, je nasnadě otázka, jaké manažerské funkce, činnosti musí ovládat, aby zajistil bezproblémový a efektivně fungující chod organizace.

Pro zpracování diplomové práce jsem si zvolila téma Management vzdělávací instituce, protože pracuji na pozici vedoucího pracovníka a zajímalo mě, jak fungují jiné organizace podobného typu. Zajímalo mne, jak jinde probíhá řízení mateřské školy, tak aby si škola udržela ve společnosti určitou kvalitu a prestiž.

Cílem diplomové práce je analýza manažerských činností ředitele mateřské školy se zaměřením na personální řízení. Z cíle diplomové práce byly vytvořeny tyto tři výzkumné předpoklady. 1.) Předpokládáme, že ředitel mateřské školy vykonává všechny manažerské činnosti v diferencovaném poměru, jak v čase, tak v kvantitě.

2.) Předpokládáme, že ředitel mateřské školy se více orientuje na plnění úkolů, než na lidi.

3.) Personální práce ředitele mateřské školy je zaměřena především na získávání pracovníků a jejich motivaci a stimulaci.

Zjišťovali jsme, v jakém poměru vykonává ředitel školy všechny manažerské činnosti, jaký časový prostor jim musí věnovat, jak kvalitně je dokáže naplňovat. Zaměřili jsme se na otázku, zda se ředitel mateřské školy více orientuje na výkon, než na vztahy.

Součástí diplomové práce je teoretická a praktická část. Teoretická část obsahuje tři kapitoly.

V první kapitole jsem se zabývala managementem obecným, jeho pojetím, úrovněmi managementu, ale i specifickým managementem školy a vzdělávání se zaměřením na předškolní vzdělávání. V druhé kapitole jsem se zaměřila na funkci manažera a

manažerské funkce se zaměřením na školství. Třetí, poslední kapitola popisuje personální činnosti v oblasti školství, se zaměřením na personální řízení a řízení lidských zdrojů.

V praktické části jsou obsaženy kapitoly týkající se metodologie výzkumu, kde je podrobně popsáno stanovení výzkumného problému: V čele každé organizace, instituce stojí management, manažer, který prostřednictvím manažerských funkcí zajišťuje její funkční a efektivní chod a fungování. Zajímaly nás manažerské činnosti ředitele školy a to, v jakém poměru byly používány. Součástí praktické části je vyhodnocení a analýza použitých výzkumných technik. Souběžně byl využit časový snímek všech činností ředitele mateřské školy a identifikační dotazník. Na základě výzkumu byl vytvořen model činností ředitele mateřské školy se základním časovým rozvržením v podobě měsíčního intervalu. V závěru nalezneme vyhodnocení využití pracovní doby ředitele mateřské školy a doporučení, které by mělo zefektivnit fungování školy.

2 Management a specifika managementu školy a vzdělávání

2.1 Pojetí managementu

Management (řízení) chápeme jako specializovanou činnost, bez které si nedokážeme představit existenci žádné efektivně fungující organizace. Management zajišťuje, aby pracovníci či zaměstnanci vykonávali činnosti, které jsou třeba k dosahování cílů organizace. Management zasahuje složky státní, ale i soukromé sféry. Do managementu patří i management vzdělávání.

Managementem rozumíme soubor všech speciálních činností, které je nutno vykonat, aby byl zabezpečen správný chod každé organizace. Úkolem managementu je tak vytváření organizací, které fungují. (Veber, Fotr, Kotoučová, 2009, s. 19)

„Ve světové i české manažerské literatuře posledního desetiletí lze snadno nalézt desítky definic pojmu „management“ a jejich odlišných výkladových interpretací. Neexistuje tudíž jednoznačné a všeobecně platné chápání významu tohoto slova.

Pro bližší vysvětlení se uvádějí tři definice pojmu management, a to postupně podle toho, zda zdůrazňují

- *vedení lidí, nebo*
- *specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, manažery, nebo*
- *účel a používané nástroje.*

Typickým příkladem definice, která zdůrazňuje vedení lidí, je volná interpretace pojetí, jež vzniklo již koncem 20. let minulého století díky úsilí Americké manažerské asociace (American Management Association). V tomto pojetí „management znamená umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami jiných. (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 11 – 12)

Zaměstnanci, pracovníci, a dnes hojně užívaný termín lidský kapitál je to nejdůležitější, co každá organizace „vlastní.“ Záleží pak na manažerech, vedoucích řídicích pracovnících, jestli dokáží působit na lidi tak, aby fungování a prosperita jejich organizace byla významnou součástí pracovního života a aby si plnění cílů vzali za své.

„Příkladem definice managementu, která zdůrazňuje specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, je: Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních,

personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace.“
(Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 11 – 12)

Dalším příkladem definice managementu, která především poukazuje na účel a používané nástroje manažerské práce, je: *„Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.“* (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 11-12)

Vedoucího řídicího pracovníka neboli manažera chápeme jako člověka, který je zodpovědný za úspěšné řízení organizace, za člověka, který zajišťuje podmínky k plnění cílů organizace. Manažer musí zvládat manažerské funkce, prostřednictvím kterých působí na lidi. Manažer zejména plánuje, organizuje a kontroluje práci svých kolegů spolupracovníků.

Vysvětlení a význam pojmu management se dnes obvykle diferencuje v následujících směrech:

- vykonavateli managementu jsou lidé, tj. manažeři - vedoucí pracovníci,
- management je obsahovou náplní velice obecnou disciplínou se širokým uplatněním. Můžeme ho využít pro velmi rozličné druhy organizací a jejich dílčích jednotek,
- management lze využívat na různých organizačních úrovních, tj. různých stupních hierarchie organizačního uspořádání zkoumané jednotky a rovněž na obsahově velmi rozmanité činnosti,
- obecným posláním manažerské činnosti je dosažení úspěšnosti uvažované organizační jednotky nebo procesu. (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 13)

Při vysvětlování pojmu management se často komunikuje otázka, zda tato disciplína je věda, nebo umění, nebo také do jaké míry, kde, kdy a za jakých podmínek. Dnes se v literatuře obvykle sdílí tolerantní názor, že manažerská práce je jak vědou, tak uměním. Záleží na charakteru a obsahu řešených úloh. (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 13)

Veber píše ve své knize o managementu takto:

V naší běžné i odborné komunikaci pojem management v poslední době zdomácněl, nelze si nevšimnout, že má řadu významových poloh a v jejich rámci různé interpretace. S pojmem „management“ se můžeme setkat v trojím významu:

- specifická aktivita
- skupina řídicích pracovníků
- vědní disciplína

Management jako specifická a charakteristická činnost je stále s větším uznáním chápána jako významný činitel ovlivňující výkonnost každé organizace. I organizace s dobrým technickým vybavením, v níž pracují vysoce kvalifikovaní zaměstnanci, nemusí být zárukou úspěchu, je-li nekvalitně řízena. (Veber, Fotr, Kotoučová, 2012, s. 19)

Postava manažera jako řídicího pracovníka, chcete-li vedoucího pracovníka je důležitým a významným prvkem pro úspěšné fungování každé organizace. Manažerova náročná práce a samotný manažer dávají v dnešním moderním pojetí managementu větší prostor pro společnou týmovou činnost spolupracovníků, pro zapojení pracovníků do řízení tak, aby cítili sounáležitost a loajalitu s organizací.

Manažer musí umět své spolupracovníky motivovat tak, aby byli schopni a ochotni efektivně využívat samostatnou tvůrčí práci, včetně participace na řízení a současně se nebránili delegování. Manažer musí být dobrým koučem. (Blažek, 2014, s. 14)

Zrekapitulujeme-li to, můžeme podle Vebra pojmenovat typické znaky současného managementu:

- *„jde o specifické aktivity, zaměřené a působící na lidi tak, aby lidé (pracovníci, zaměstnanci) udělali to, co je třeba: „řídít znamená dosahovat výsledků prostřednictvím lidí a s jejich pomocí.“;*
- *„tah na branku“: řídicí činnosti musí být jednoznačně podřízeny stanovenému cíli; přitom nemůže jít o jakékoliv dosažení cíle, ale řídicí aktivity musí mít na zřeteli výkonnost organizace - „manažeri jsou zaměřeni do budoucnosti“;*
- *četnost úkolů či problémů, které je třeba řešit v zájmu dosažení výše uvedených cílů, je značná, vždy je třeba mít na zřeteli priority, klíčové záležitosti, podstatné skutečnosti a těm*

přednostně věnovat pozornost - „dělejme, co je třeba – a ne to, co jsme až doposud dělali“;

- *řízení probíhá v podmínkách, kde změny jsou každodenní skutečností a týkají se jak vlastních řízených objektů, tak okolních podmínek; reakce na změny, přijímání a realizace řídicích záměrů musí probíhat rychle - „není pravda, že velké ryby požírají malé, ale platí, že rychlé ryby požírají pomalé“;*

- *riziko je v současnosti dalším rysem manažerských aktivit, rozhodování manažerů o současných podmínkách probíhá za rizika a respektování rizika musí být doprovodným atributem prakticky všech rozhodnutí;*

- *realizaci řídicích záměrů manažeři zajišťují prostřednictvím specifických manažerských aktivit, jako jsou rozhodování, plánování, organizování, ovlivňování, kontrolování apod., a řady metod vyvinutých speciálně pro účely řízení.*

„Management představuje uspořádaný soubor poznatků, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jako principy. Opírá se o poznatky (teorie a metody) z oblasti více vědních disciplín – ekonomie, matematiky, psychologie, sociologie, statistiky atd. Management v sobě obsahuje i prvky umění, které souvisejí s individuálními schopnostmi manažerů. Jde o organizační schopnosti manažerů, umění jednat s lidmi, o vystupování, schopnost kvalifikovaného rozhodnutí atd.“ (Veber, Fotr, Kotoučová, 2012, s. 20-21)

Zdá se, že v současné české i světové manažerské literatuře, potažmo v knihách významných autorů, kteří se zabývají managementem (i managementem vzdělávání), jeho pojmy, pojetím, znaky, úrovněmi existuje shodný názor na význam managementu v současné společnosti a také na význam manažerského vzdělávání. I když existuje velké množství definic managementu a literatura uvádí různá členění, je zřejmé, že management jako studijní obor na vysoké škole je velmi žádaný. Manažerské vzdělání je totiž stejně důležité např. pro ředitele firmy, pro ředitele nemocnice, tak pro ředitele školy. Ovládnutí manažerských dovedností a znalostí je důležité pro každého řídicího pracovníka.

Specifika managementu české školy

Průcha popisuje řízení školy jako sociálního systému, které je determinováno naší historií. Řízení má podobu administrativního spravování naplňujícím tak státní normy, proto

českou školu vnímáme spíše jako správní instituci. Ředitel takové školy (dříve pojmenovaný i školní správce) se nachází na nejnižší úrovni managementu a tomu odpovídá i povaha a charakter jeho manažerských činností: spravuje svěřený majetek, plní úkoly zejména administrativně – správní povahy, vypracovává časové harmonogramy, zadává konkrétní úkoly a kontroluje jejich plnění. (Průcha a kol., 2009, s. 299 -300).

Ředitelé škol jsou velmi zatíženi činnostmi zejména administrativního charakteru, neustále se opakujícím vyplňováním výkazů či podkladů pro různé instituce, zřizovatelem počínaje, školní inspekcí, ministerstvy, pedagogickými poradnami a dalšími úřady konče. Správa majetku, opravy, údržba, revize jsou další neodmyslitelnou náplní práce ředitele školy. Zejména ředitelé mateřských škol se svou vysokou přímou výchovně vzdělávací prací s dětmi a absencí zástupce ředitele či údržbáře mají problémy dostat svým pracovním úkolům tak, aby nešidili jinou oblast manažerského působení.

„Od konce 18. století (vznik státního školství) až po současnost lze vymezit tři období odklonu tohoto modelu a posílení manažerského pojetí ředitele školy:

1918 – 1938 – v některých školách se uskutečňují alternativní pedagogické koncepce (především z USA), např. u reformních zlínských škol lze sledovat: leadership, škola jako demokratická pospolitost, participace aktérů školního života na řízení, škola jako učící se organizace, marketingové řízení školy apod. Sedmdesátá a osmdesátá léta 20. století – rozlišuje se správa a řízení školy, využívá se poznatků systémové teorie řízení. Vzniká institucionalizované vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků (od r. 1956) a od sedmdesátých let probíhá tzv. funkční studium. Od r. 1990 – management školy je vnímán v kontextu politických, ekonomických a správních reforem, které směřují k naplňování principu decentralizace, subsidiarity, participace a deregulace. Školy se stávají autonomními jednotkami s ekonomickou, správní a pedagogickou samostatností (zákon č. 561/2004 Sb.). Ředitel školy se ocitá v pozici vrcholového manažera. Radikálně se mění obsah i nároky na jeho profesi (z hlediska rozsahu i kvality manažerských funkcí, ekonomického řízení i správních úkonů).“ (Průcha a kol., 2009, s. 299 -300).

2.2 Úrovně managementu a jejich úloha

Investice do lidského kapitálu, potažmo výběr a výchova manažerů jsou v moderním managementu zásadní, protože manažeři jsou pokládáni za důležité a významné prvky ve vedení a řízení firem. Jejich vliv, úroveň, způsob a kvalita řízení a vedení lidí, pracovníků, zaměstnanců má vliv na hospodářskou situaci organizace, kterou řídí, na efektivní a prosperující stav organizace, na její rozvoj a zároveň upevnění pozice. Ve společnosti začal management a znalost využívání manažerských funkcí získávat na významu, protože firmy a organizace nabývaly na velikosti a bylo nutné dát řízení jistý směr a rozdělit práva a povinnosti mezi různé druhy manažerů, na různých pozicích. (Veber, Fotr, Kotoučová, 2009, s. 29)

Manažeři nebo také vedoucí řídicí pracovníci jsou zodpovědní za fungování organizace. Podílejí se na tvorbě cílů organizace a zároveň zabezpečují podmínky, aby bylo těchto cílů dosaženo. Protože se každá organizace ocitá v jiném prostředí, znamená to, že v organizacích budou fungovat i jiné úrovně řízení.

V současné době se podle Vebera obvykle manažeři rozdělují do 3 úrovní:

- *Manažeři, kteří jsou v první řadě, k nimž patří předáci, mistři, vedoucí dílen apod. Tato základní úroveň je jen o stupínek výše nad výkonnými pracovníky.*
- *Střední manažeři zahrnují velmi početnou a rozmanitou skupinu řídicích pracovníků. Patří k nim manažeři závodů a vedoucí různých útvarů (prodeje, nákupu, personalistiky).“*
- *„Vrcholoví manažeři neboli top manažeři reprezentují zpravidla takové pracovníky, kteří usměrňují a koordinují všechny činnosti a vytvářejí koncepce určité organizační jednotky. Tato skupina řídicích pracovníků je zvláště důležitá, protože na její práci závisí konečné výsledky. Vrcholoví manažeři jsou relativně odděleni od organizace a přebírají na sebe odpovědnost za vlastníky.“* (Veber, Fotr, Kotoučová, 2009, s. 29)

Lhotková k tomu uvádí, že v rámci projektu Cesta ke kvalitě (Michek, 2010) byl diagnostikován náhled ředitelů škol na začlenění jednotlivých pozic ve škole mezi střední management. Ředitelé podle tohoto výzkumného šetření mezi střední management kromě

vedoucích metodických sdružení a předmětových skupin dále začleňují zástupce ředitele, výchovné poradce, koordinátory (ICT, ŠVP, environmentální výchovy), vedoucí školní družiny, školní jídelny, vedoucí domova mládeže, vedoucí mateřské školy, vedoucí správního úseku. (Lhotková, 2011, s. 44)

Specifikum manažera vzdělávací organizace:

Manažer vzdělávací organizace klade větší důraz na vzdělávání a rozvoj všech pedagogických pracovníků. Zákonem stanovené povinné vzdělávání má za cíl rozvoj obecných, pracovních a osobních dovedností pedagogů.

Dalším specifikem je to, že manažeři, potažmo pedagogové, mají poslání, jehož „ziskem“ je výsledek jejich vzdělávání a to je vzdělanost lidí. Není to žádný výrobek, produkt, ale dlouhodobý proces výchovy a vzdělávání, působení a ovlivňování.

2.3 Management, organizace a její cíle

Základním úkolem managementu je dosahování cílů organizace prostřednictvím svých pracovníků. Řízení má vést k zajištění stability, prosperity a funkčnosti organizace pomocí správného a fungujícího uspořádání. Každá organizace je ovlivňována vnějším prostředím a lidé, pokud jsou ztotožnění s cíli organizace, chápou jejich smysl a věří jim, dokáží vzájemnou kooperací a participací dosahovat daných cílů. Vytvoření strategie pomůže k naplňování cílů, vizí.

„Úkolem strategie je vytvořit předpoklady pro tvorbu hodnoty a naplnit tak účelovost organizace. To znamená, pomocí stanovené strategie umístit pracovníky do organizačního rámce a stanovit taková pravidla spolupráce uvnitř organizace, která povedou k ztotožnění pracovníků s cíli organizace. Vytvoření fungující organizace znamená proměnu strategie tak, aby složitost a specializovanost byly proměněny ve výkonnost.“ (Šafránková, Duchoň, 2008, s. 4 - 5)

Personální management má úzkou návaznost na management organizace, protože se zaměřuje na řízení a rozvoj lidských zdrojů, od získávání pracovníků, uzavření pracovní smlouvy, osobní rozvoj pracovníků, až po vyplacení mezd. Personální řízení v organizaci zahrnuje aktivní práci s lidmi uvnitř organizace. V zájmu naplňování cílů, vizí, lidé

spolupracují, komunikují, ve společném zájmu dosažení nějakého výsledku koordinují vzájemnou činnost, práci.

V současné době se jedná především o plánovitou spolupráci ve společném pracovním procesu organizace a nejučelnější využívání prostředků pro výkonnost v pracovním procesu a zvyšování produktivity. Dělbá práce navíc stupňuje i soutěživost, a tím i pracovní motivaci a snahu.

Pracovní činnosti v každé organizaci ovlivňují čtyři podmínky:

- lidé, kteří v organizaci pracují,
- obor či objekt jejich práce,
- pracovní postupy, které při práci využívají,
- objem vyměňovaných informací ve spojitosti s jejich prací.

Chceme-li, aby organizace náležitě obstála v tržním prostředí a svou pozici si udržela kvalitním fungováním, pak musí být organizována podle tradičních principů a pravidel. Ty poskytují celé organizaci jisté uspořádání a tvoří z organizace sociální komplex se skutečnými organizačními vazbami a vazbami složenými z jednotlivých technologických, sociálních a komunikačních postupů. (Vronský, 2012, s. 66 – 67)

Prvním krokem před skutečným zahájením fungování organizace je modelování jejich procesů, protože jen jejich modelováním se organizace při plánování své činnosti dopracuje k reálným požadavkům na provoz, resp. požadavkům na kvalitu svých produktů.

Pro správné fungování organizace jako takové je nutné zvolit správné základní procesy organizace, rozhodnout, jaké budou pracovní výstupy (tj. produkty) a vstupy (materiály, technologie, pracovníci a systémy řízení, kontroly), rozčlenit je do dílčích technologických kroků, ty přidělit jednotlivým organizačním celkům v organizaci a popsat je až po jednotlivá pracovní místa a pracovní funkce, které v nich budou vykonávány.“ (Vronský, 2012, s. 66 – 67)

Blažek popisuje vzájemný vztah organizace a zaměstnance, kterou nazývá psychologická smlouva. Obsahem psychologické smlouvy jsou očekávání a jejich naplňování ve vzájemném vztahu. Jestliže jsou očekávání průběžně naplňována, vzájemný vztah se vyvíjí

k oboustranné spokojenosti. Pokud tomu tak není, vztah se vyvíjí negativním směrem a upadá. Některá očekávání mohou být uvedena v pracovní smlouvě, většina z nich však na papíře vyjádřena nejsou a zúčastněné strany si je ani nemusí uvědomovat. Silné emocionální prožívání může však nastat, jak při jejich naplňování či nenaplňování. (Blažek, 2014, s. 34)

Zřizovatel je ten, kdo významně od začátku ovlivňuje fungování každé organizace (bez ohledu na to, jedná-li se o soukromý subjekt nebo stát apod.). Vize, s níž je každá organizace zřizována, je základním centrem činností a výrazně ovlivňuje i realizaci cílů a strategií, které ji mají plnit. (Vronský, 2012, s. 66)

Trojanová píše o vizi takto: „ *Činnost každého vedoucího pracovníka vychází ze stanovení vize. „ Vize je základní myšlenkou, představou o budoucnosti. Ukazuje kroky, které je nutné udělat, aby došlo k pozitivní změně - ke zlepšení současného stavu. Jasná, silná, pozitivní a inspirativní vize, jejíž dosažení je reálné a která vznikla na základě uznávaných hodnot, je východiskem pro stanovení cílů.“ Ředitel školy stanoví vizi již v koncepci rozvoje školy, kterou obvykle předkládá u konkurzu. „ (Trojanová, 2014, s. 23)*

Manažerská funkce plánování je důležitou činností ředitelů pro stanovení cílů, kterých má být dosaženo, ale i pojmenování budoucího stavu organizace. Základním krokem strategického plánování a tvorby strategie školy je specifické stanovení strategických cílů. Při jejich tvorbě a formulaci používáme metodu SMART, která nám při zpětné vazbě a následném hodnocení, zda bylo cílů dosaženo usnadní efektivní nastavení a definování. (Syslová, Hornáčková, Kocián, 2012, s. 62)

Metoda s názvem SMART je zformulována z anglických slov Specific (konkrétní), Measurable (měřitelný), Attainable (dosažitelný), Relevant (realistický, smysluplný), Time-bound (správně načasovaný nebo ukotvený v čase). Je o vlastně vymezený souhrn jistých pravidel, zásad a doporučení, která nám pomáhají správně nastavit a vytvořit cíle. (Syslová, Hornáčková, Kocián, 2012, s. 63)

Cíle musí být:

S – specifické a konkrétní, musí být jasné, čeho má být dosaženo,

M – měřitelné, musí být možnost pozorovat výsledky při plnění,

A – akceptovatelné, musí se na něm shodnout všichni zúčastnění,

R – reálné, realizovatelné, tzn. musí být předpoklad, že lze cíle dosáhnout,

T – termínované, musí být stanoven časový limit, kdy má být cíle dosaženo.

Každý cíl musí mít kritérium (měřítko), podle kterého určíme, jestli byl cíl splněn a do jaké míry (např. cíl: zvýšit spokojenost rodičů s kvalitou stravování; kritérium: v evaluačním dotazníku pro rodiče zvýšit spokojenost z 60% na 70%).

Cíle můžeme rozdělit takto:

- krátkodobé – cíl dosažen do 1 roku,
- střednědobé – zde se jedná o časový interval 1-3 let (ve školách tomu odpovídají roční plány práce),
- dlouhodobé – plánování většinou na 5 let (strategický plán rozvoje školy),
- vize – dlouhodobá strategie na 20 a více let.

2.3.1 Organizační struktura

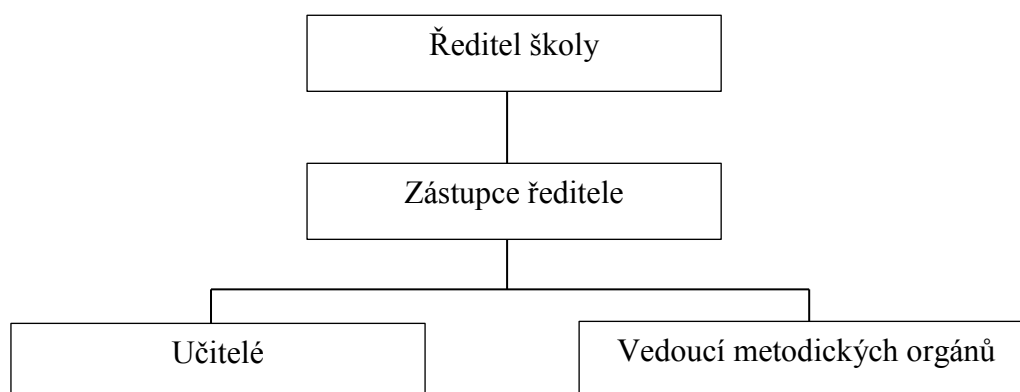
Fungující organizace, tedy organizace plnící cíle, pro které byla vytvořena, musí být jistým způsobem organizována. Organizační struktura reprezentuje formální uspořádání zaměstnanců a dalších zdrojů k provádění sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizaci strategických cílů školy. Organizační struktura je pak výsledným efektem organizování a vytváření pracovních míst. (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 25).

„Pracovní místo je základní organizační jednotka obsazená jedním zaměstnancem a charakterizovaná souhrnem pracovních úkolů a souvisejících povinností, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce.“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 25).

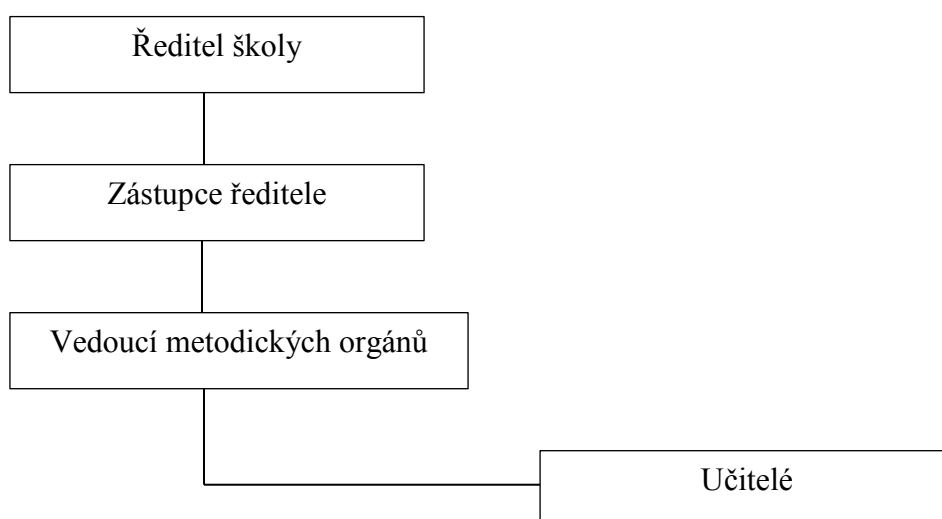
Organizační strukturou školy zároveň vytvoříme i pomyslné hierarchické uspořádání mezi jednotlivými pracovními pozicemi. Důležité je, aby kromě tohoto uspořádání bylo nastaveno i s tím spojeny rozdíly v motivační oblasti jako například stanovením příplatků

za vedení. Na podobných školských pracovištích se můžeme setkat se stejnými pracovními místy, ale s různou organizační strukturou a tím i rozdílným stanovením příplatků za vedení. Na příkladu organizační struktury podané na obr.č.1 jsou vedoucí metodických orgánů na stejné úrovni jako učitelé a pracoviště má dva stupně řízení, kdežto na příkladu podaným na obr.č.2 jsou vedoucí metodických orgánů nadřazení řadovým učitelům a tím podle zákoníků práce jim náleží i příplatek za vedení. V této organizační struktuře je dosaženo tří stupňového řízení a příplatek za vedení je u ředitele a jeho zástupce vyšší. (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 26 -27).

Obr. 1 *Příklad organizační struktury první školy* (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 26)



Obr. 2 *Příklad organizační struktury druhé školy* (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 27)



„Schéma organizační struktury je jedním ze základních dokumentů školy a organizační strukturu by měli znát všichni zaměstnanci, aby nedocházelo k nedorozumění, jako

v případě vedoucí metodických orgánů ve druhé škole (obr. 2). Vzhledem k tomu, že učitelé školy neznali organizační strukturu, považovali vedoucí metodických orgánů pouze za své rádce, nikoliv za přímé nadřízené, a proto často nerespektovali jejich pokyny. Teprve po zveřejnění organizační struktury a pracovní náplně se situace zlepšila a vedoucí metodických orgánů se stali skutečným středním managementem školy.“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 26 -27)

Šafránková a Duchoň hovoří o tom, že organizační proces vede k vytvoření organizačního uspořádání, které vymezuje základní předpoklady fungování v systému:

- vytyčuje úkoly a cíle pro jednotlivce a pracovní skupiny,
- určuje vazby mezi těmito součástmi komplexu, objem pravomoci a odpovědnosti jednotlivých prvků, počet řídicích stupňů a způsob kontroly,
- stanovuje tvorbu systému tak, aby byla zajištěna efektivní spolupráce v horizontální linii systému. (Šafránková, Duchoň, 2008, s. 167)

Typy organizačních struktur

Existuje několik typů organizačních struktur, které se dají aplikovat ve všech typech organizací. V určitých podmínkách a s určitými lidmi může být výhodnější první, v jiných podmínkách druhá nebo třetí atd.

Šafránková a Duchoň zdůrazňují, „že organizační struktura může nabývat různých forem, kdy záleží na tom, jak jsou jednotliví pracovníci začleňováni do pracovních skupin a jak uspořádání a vzájemné vazby mezi skupinami vytvoří organizaci systému jako celku. Architektura organizačních skupin pak závisí na řadě přístupů, které se vyvíjely v čase. Vycházely z toho, jakým způsobem řetězec příkazů, pravomocí a odpovědnosti podporoval vytváření odpovídajících pracovních skupin. V průběhu času se vyvinuly tyto organizační přístupy:

- *Funkcionální – pracovní skupiny jsou vytvářeny podle profesí, funkcí. V pracovní skupině jsou pak lidé se společnými dovednostmi a pracovními činnostmi.*

- *Divizionální – skupiny jsou vytvářeny a seskupovány do samostatných divizí podle různých charakteristik (produkt, demografický region, služba aj.) Spíše než podobné znalosti jsou základem rozličné znalosti.*
- *Maticový – spojení funkcionálního a divizionálního uspořádání tak, aby v jedné pracovní skupině – týmu se spojily různé specializace.*
- *Týmový – organizace vytváří řadu týmů, které plní speciální zadání a koordinují hlavní činnosti nebo oddělení.*
- *Síťový – organizace je vytvořena z malých organizačních jednotek, které jsou elektronicky propojeny přes zprostředkovatele. Tento přístup umožňuje rozmístění organizačních jednotek po celém světě.*
- *Biologický – amébický nebo struktura květu. Přístup je založen na principu biologických systémů, kdy dochází k pružným proměnám pracovních skupin podle změn okolí a zadaných cílů.“ (Šafránková, Duchoň, 2008, s. 171 – 172)*

Z uvedeného můžeme zkonstatovat, že funkcionální struktura bude nejčastěji se vyskytující organizační formou, strukturou ve školství, protože právě ve škole se vytváří nejpočetnější pracovní skupiny se stejnou profesí - učitelé. Jsou pro ni charakteristické dva principy – hierarchie a oborovost. Tzn. že každý učitel, kromě ředitele a vedoucích, je podřízen právě jednomu nadřízenému.

2.4 Management v předškolním vzdělávání

Průcha popisuje „*předškolní vzdělávací instituce jako zařízení, která společnou výchovou dětí doplňují výchovnou funkci rodiny. Zajišťují uspokojování potřeb a naplnění možností individualizovaného rozvoje všech stránek osobnosti dítěte. Mateřská škola je základní vzdělávací institucí – školským zařízením, které na základě připraveného vzdělávacího programu rozvíjí specifické formy vzdělávacího působení, orientované na osvojování klíčových kompetencí a získávání předpokladů pro celoživotní vzdělávání. Je určena dětem zpravidla od 3 do 6 let a docházka do ní není povinná.“ (Průcha a kol., 2009, s. 75)*

S transformací, která vznikla v oblasti institucionálního vzdělávání, nastala významná proměna v kurikulárních dokumentech. Od posledního Programu výchovné práce pro jesle a mateřské školy z roku 1984, kdy v roce 2001 a posléze druhým vydáním Rámcového programu pro předškolní vzdělávání v roce 2004, došlo k reformě celkového managementu

mateřských škol v závislosti na tyto kurikulární reformy. Obor předškolního vzdělávání se časem pozměňoval, zčásti samotné cíle předškolního vzdělávání, ale také postoje a přístupy mezi všemi účastníky vzdělávacího procesu. (Bečvářová, 2010, s. 8 – 11)

Mateřské školy získaly v nových společenských podmínkách po r. 1990 absolutní samostatnost. V čele stanuly ředitelky jako statutární orgán, se všemi právy, povinnostmi a zejména pravomocemi. Ředitelky a ředitelé se tak během krátké doby stali manažery, kteří musí, stejně jako manažeři v podnicích a firmách, ovládat všechny manažerské funkce, tak, aby bylo co nejkvalitněji a nejefektivněji dosahováno cílů organizace, v našem případě vzdělávacích cílů mateřské školy. Nemají však k dispozici pozice dalších manažerů, kteří řídí dílčí činnosti.

V čele managementu školy stojí ředitel, který je zodpovědný za kvalitu a úroveň vzdělávání ve škole. Ředitel školy je tím, kdo svým nasazením, pracovním výkonem, příkladem, ale i stylem řízení ovlivňuje pracovní výkony zaměstnanců, image školy. Je to on, kdo vytváří týmy, přijímá nové zaměstnance a zabezpečuje podmínky pro nejlepší dosahování výsledků.

„Ředitel – manažer vytváří pozitivní klima a atmosféru nadšené spolupráce v kultuře školy a neustále nově inspiruje své podřízené. Pro tento stav nesmí stát mimo tým a pouze ho podněcovat nebo nutit, ale musí:

- *stát viditelně před týmem, skupinou a usnadňovat cestu*
- *inspirovat k dosažení týmových záměrů a vizí*
- *vytvářet klima nadšené spolupráce*

manažer, pokud je současně i leaderem, povzbuzuje energii pracovníků, dodává jim sebedůvěru a táhne je vpřed svým osobním nasazením. Nestojí „proti“ svým zaměstnancům ani „nad nimi“, ale „spolu“ s nimi a udává směr. Mít leadera v týmu je velmi důležité, protože bez něj se jen velmi těžko dosahuje stanovených cílů.“ (Syslová, Hornáčková, Kocián, 2012, s. 47)

3 Manažer a manažerské funkce se zaměřením na školství

3.1 Manažerské funkce - obecně

V čele každé organizace, každé firmy stojí manažer, vedoucí řídicí pracovník, který ke kvalitnímu a efektivnímu řízení dané organizace musí umět zvládat manažerské funkce tak, aby bylo co nejkvalitněji a nejehospodárněji dosahováno cílů organizace. I cílů v oblasti personálního plánování. Manažerské funkce rozdělujeme následně:

- sekvenční manažerské funkce – plánování, organizování, výběr a rozmisťování pracovníků, vedení lidí, kontrola
- paralelní manažerské funkce – analýza, rozhodování, implementace.

Manažerské funkce sekvenční probíhají postupně, paralelní jsou souběžně probíhající se sekvenčními. Tzn., že při každém plánování analyzujeme, rozhodujeme a implementujeme.

„Zvládat „řemeslo“ manažera, znamená zvládat základní manažerské funkce. Mezi nimi bezpochyby na prvním místě bude rozhodování. Každý z nás se dnes a denně rozhoduje – přijme-li chybné rozhodnutí, následky si nese sám, přijme-li chybné rozhodnutí v roli manažera, může to mít fatální následky pro celou firmu. K universálním funkcím stejně tak patří komunikování. Další manažerské funkce nemusí manažeři vykonávat denně, závisí na jejich postavení a funkci, nicméně se bez nich neobejdou – plánují, prosazují své záměry, kontrolují jejich plnění, řeší organizační uspořádání, pracují s lidmi, s informacemi.“
(Veber, Fotr, Kotoučová, 2009, s. 80)

Manažerské funkce sekvenční:

Plánování

Plánování patří mezi klíčové manažerské funkce. Plánovat můžeme cokoliv, jen si vždy musíme uvědomit, jakého cíle chceme plánováním dosáhnout, musíme si vytvořit podrobný plán s vymezením času, který bude potřebný ke splnění cíle, co vše budeme potřebovat – kolik peněz, kolik lidí, kolik materiálu a především si musíme stanovit určitá pravidla plánování, např. kompetence a delegování – kdo bude za splnění plánu zodpovědný, kdo bude mít jaké pravomoci a zodpovědnost, jaké metody a techniky

využijeme. V neposlední řadě bychom měli mít vypracován náhradní plán, kdyby tento z nějakých důvodů nebyl možno uskutečnit.

„Plánování je výchozím bodem, který předchází výkonu všech ostatních manažerských činností. Je tomu tak proto, že součástí plánování je vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Dosažení cílů bezprostředně závisí na realizaci ostatních manažerských funkcí – na implementaci, organizování, komunikování, kontrolování.“ (Veber, Fotr, Kotoučová, 2009, s. 100-101)

„Bez jasného stanovení cílů (popř. cíle) není plán plánem. A cíle, které nejsou kontrolovatelné (v některých případech přímo měřitelné), neodpovídají základnímu požadavku na metodiku jejich správného stanovení.“ (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 78)

Postup při sestavování plánu:

- z obecných záměrů organizace konkretizovat záměry pro určitou oblast plánování
- zajistit potřebné informační zdroje
- vytvořit návrh plánu
- seznámit s plánem všechny zaměstnance, kterých se plán přímo dotýká
- zjistit vyjádření k plánu
- revidovat plán na základě námětů a připomínek
- schválení a vydání plánu (Veber, Fotr, Kotoučová, 2009, s. 106)

Organizování

Hlavním kolem organizování je uspořádání „něčeho“ do dobře fungujícího systému, za účelem dosahování cílů organizace, s jasným rozdělením a vymezením rolí nadřazenosti a podřízenosti, s jasným vymezením zodpovědnosti, práv, povinností a možných kompetencí.

„Organizování a jemu odpovídající organizační struktury patří k základním pilířům znalostí managementu. Zpravidla bývá považováno za samostatnou, sekvenční manažerskou funkci.“

Posláním organizování je účelně vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců, kolektivů) při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části. Formou sdružování činností i lidí pro zabezpečování úkolů organizování jsou organizační struktury.“ (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 90)

Výběr a rozmisťování spolupracovníků

Výběr a rozmisťování spolupracovníků patří k významným manažerským funkcím, protože na správném výběru a rozmisťování lidí závisí chod každé dobře fungující organizace. Manažer musí mít výborné znalosti z psychologie, aby dokázal vybrat kvalitní pracovníky, jejichž osobností a profesní dovedností pomohou k naplnění cílů organizace. Cílem každého manažera je vybrat ty nejkvalitnější zaměstnance. Musí však být z čeho vybírat, musí být předem stanovena konkrétní kritéria výběru a zejména metody výběru.

„Úspěchy i neúspěchy manažerské práce jsou výrazně závislé na dostupnosti vhodných spolupracovníků, zejména na jejich počtu, profesní a kvalifikační úrovni, motivaci a loajalitě. Jejich „rukama a hlavami“ manažeri zajišťují soustavu cílů i jejich dílčích jednotek.

Obsahová náplň manažerské funkce výběru a rozmisťování spolupracovníků obvykle zahrnuje problémové okruhy:

- *plánování, resp. zjišťování potřeby vhodných spolupracovníků („manpower planning“),*
- *zjištění, výběr a pracovní nasazení vhodných spolupracovníků („recruitment selection and placement“),*
- *hodnocení práce („job evaluation“ , popř. „appraisal“ nebo někdy „merit rating“),*
- *postup či sestup, převod, uvolnění („promotion or demotion, transfer, dismissal“),*
- *zvyšování kvalifikace a rekvalifikace („training and retraining“, popř. „career development“),*
- *systémy odměňování („reward systems“),*
- *pracovní podmínky zaměstnanců a personální záležitosti („conditions of employment, personnel affairs“).*

Někdy se uvedené dílčí fáze agregují do tří větších celků:

- *plánování, zjištění, výběr a nasazení,*
- *hodnocení spolupracovníků a jeho důsledky (změny pracovního zařazení a kvalifikace),*
- *odměňování a podmínky práce.*“ (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 105 – 106)

Vedení lidí

Ředitel školy, vedoucí řídicí pracovník musí znát své spolupracovníky, musí vědět, jaké jsou jejich silné stránky, ale také jaké jsou jejich slabé stránky. Musí vědět, zda pracovníci patří do skupiny pracovníků, kteří mohou a chtějí, nebo do skupiny pracovníků, kteří mohou a nechtějí a nebo do skupiny pracovníků, kteří nemůžou a nechtějí. Jedině tak manažer vhodnými motivačními nástroji s každou skupinou zaměstnanců může korigovat jejich pracovní nasazení.

Funkce manažera je především spojená s prací vedoucího kolektivu pracovníků. Osvojenými znalostmi metod vedení a motivace pracovníků využívá ve prospěch organizace jejich znalosti, dovednosti či praktické návyky, určuje jejich další odborný a kvalifikační růst. Posláním každého manažera při vedení podřízených je účelné a účinné využívání vlastních znalostí a dovedností směřujících k plnému využití a usměrnění kvality a aktivní tvůrčí práce svých podřízených k plnění cílů organizace. (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 118)

Kontrola

Kontrola se v první řadě provádí v rámci manažerské funkce plánování, ale týká se i ostatních sekvenčních manažerských funkcí, tj. organizování, výběru a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí. Kontrola v pojetí moderního managementu plní zejména preventivní funkci. Efektivní kontrolní systém předpokládá od manažera kontrolu na všech úrovních, objektivní přístup, srozumitelnost, přesnost. Platí věta, že kdo řídí, tak musí kontrolovat.

„V managementu platí stará a často opakovaná pravda, že „bez kontroly není vedení“. Kontrola („managerial control“, resp. „controlling“) je v pojetí našeho výkladu poslední,

pátou sekvenční manažerskou funkcí. Jejím posláním je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (např. plánem) a jeho realizací.“ (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 140)

„Veber zdůrazňuje, že kontrolní činnosti využívají manažeři na všech úrovních řízení jako určité formy zpětné vazby, jejímž prostřednictvím mají získat objektivní představu o řízené realitě. Podstatou kontroly je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry. Na základě tohoto posouzení jsou přijímány příslušné kontrolní závěry.“ (Veber, Fotr, Kotoučová, 2009, s. 134)

Manažerské funkce paralelní:

Analýza

Každá manažerská funkce jde ruku v ruce s analyzováním, rozbořením, které musí předcházet všem manažerským funkcím např. rozhodnutí, zda máme dostatek financí a můžeme si dovolit koupit nové piano nebo plánování, jaké si stanovíme priority na školní rok v oblasti personalistiky. Jedná se o podrobné zkoumání určitého jevu, stavu, činnosti a následného zjištění, které nám pomůže v rozhodnutí, v potvrzení, že činnost je smysluplná a dá se realizovat.

„Analýza je první paralelní manažerskou funkcí. V rámci komplexu manažerských funkcí si analýza klade za cíl poznání a správné pochopení (porozumění) podmínek pro realizaci procesů plánování, organizování, výběru a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí a kontrolu. Prostupuje každou z právě uvedených sekvenčních funkcí. Stává se procesem zjištění a hodnocení jejich přístupnosti (realizovatelnosti), účelnosti a činnosti provedení. Zároveň dává podklady pro navazující paralelní manažerské funkce, tj. rozhodování a implementaci.“ (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 147)

Rozhodování

Život každého člověka je spjat s neustálým a opakovaným rozhodováním, jenž se skládá z malých rozhodnutí, která člověk dělá bezděky každý den. Není čas na promyšlení, ale protože se jedná o drobná rozhodnutí, která člověk činí spíše intuitivně, tak v případě nesprávného rozhodnutí neočekáváme velký negativní dopad.

U rozhodnutí středních a velkých však člověk začne vnímat, že se jedná o problém a že je třeba mít nastaven nějaký systém, návod, metodu, jak správně rozhodnout. (Blažek, 2014, s. 88)

„Pro manažerské rozhodování, podobně jako pro další oblasti rozhodování spjaté s výkonem určité funkce, jsou relevantní takové pojmy jako pravomoc, odpovědnost, funkční místo apod. K otázce jak rozhodovat, váží se k procesní stránce rozhodování, se zde z těchto důvodů připojuje ještě otázka kdo a o čem má rozhodovat, vztahující se k organizační stránce rozhodování.“ (Blažek, 2014, s. 89)

„Jako nedílná složka manažerské práce se rozhodování uplatňuje při jakýchkoliv manažerských činnostech, nejvýrazněji pak při plánování, neboť jádro plánovacích procesů tvoří právě rozhodovací procesy. Rozhodovací procesy budeme chápat jako procesy řešení rozhodovacích problémů, tj. problémů s více (tj. alespoň dvěma) variantami (alternativami) řešení. Jestliže vycházíme z předpokladu, že základní vlastností rozhodování je proces volby, tj. posuzování jednotlivých variant, a výběr rozhodnutí, tj. určení optimální varianty, resp. Varianty určené k realizaci, pak problémy s jediným řešením (tzn. že existuje pouze jediné řešení, resp. Bylo nalezeno pouze jediné řešení) nejsou rozhodovacími problémy a řešení těchto problémů nepovažujeme za rozhodovací proces.“ (Veber, Fotr, Kotoučová, 2009, s. 80-83)

Implementace

Implementaci znamená realizaci, uvedení něčeho do praxe, po předchozí analýze zadání, plánování postupu a možných výsledků. Implementovat můžeme nový školní vzdělávací program, implementovat můžeme personální strategii, finanční gramotnost na škole nebo také management kvality dle ISO 9001.

„Implementace představuje „koncovku“ pro úspěšné uzavření celku každé jednotlivé sekvenční manažerské funkce a vytvoření harmonických vazeb na funkce ostatní. Implementace u sekvenční manažerské funkce je procesem tvůrčí syntézy předcházející analytické práce a rozhodování pro konkrétní podmínky aplikace.“ (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 155)

3.2 Manažerské funkce – specifika v řízení školy

Manažer ve vzdělávací instituci má stejný úkol jako manažer v jiné organizaci či podniku. A totiž, prostřednictvím svých zaměstnanců dosahovat stanovených cílů organizace. Ve školství jsou cíli myšleny vzdělávací cíle stanovené v rámcových vzdělávacích programech podle různých druhů škol. K dosahování těchto cílů používá stejné manažerské funkce, kterými jsou plánování, organizování, výběr a rozmisťování pracovníků, vedení lidí, kontrola a souběžně analýza, rozhodování a implementace. Ve vzdělávací instituci, kterou je například základní škola, manažerské funkce vykonává pracovník ve vedoucí funkci a tím je ředitel školy, jeho zástupce, vedoucí předmětových komisí, vedoucí školní kuchyně, zástupce pro věci ekonomické atd.

O manažerských činnostech, které vykonává střední management školy píše Lhotková, Trojan a Kitzberger ve své knize:

„Patří sem např. plánování – manažer plánuje činnost metodického orgánu na celý školní rok, vhodně rozdělí akce i soutěže, zajistí jejich personální obsazení. Spolupracuje se středním managementem i vedením školy v rámci plánování školního roku celé organizace.

Vedení týmu – manažer dokáže vhodně rozdělit úkoly jednotlivým členům týmu podle jejich motivačního profilu, používá styly vedení podle konkrétní situace. Hodnotí splnění úkolů, podněcuje spolupráci mezi členy týmu.

Motivování podřízených – manažer působí na pedagogy, aby zajistili splnění cílů školního vzdělávacího programu i stanovených cílů metodického orgánu. Motivuje je pro konání společných akcí a soutěží v rámci metodického orgánu i celé školy.“ (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 89)

„Průchovi vyhovuje v podmínkách školy členění manažerských funkcí takto:

- *rozhodování a plánování*
- *organizování*
- *personální zajištění*
- *vedení lidí*
- *kontrola, vždy ve spojení s motivací*

- *Při rozhodování a plánování se určuje, co má být ve škole uskutečněno. Podle toho se formulují cíle a projektují se cesty k jejich dosažení i způsob, jakým se ověří naplnění cílů.*
- *Organizací se rozumí funkční uspořádání všech prostředků, které slouží k dosažení cíle. Buduje se účelová struktura formálních vztahů (nadřízenost, podřízenost, spolupráce) mezi pracovními pozicemi zaměstnanců škol, tj. adresně se stanoví pravomoc a odpovědnost.*
- *Úkolem personálního zajištění je obsadit pozice organizační struktury kompetentními lidmi (kritéria, specializace, kvalifikace, kvalita) ve snaze dále rozvíjet jejich pracovní i lidský potenciál.*
- *Vést lidi znamená zajistit uskutečnění naplánovaných (ale i nečekaných) úkolů. Děje se tak vzájemnou komunikací v rámci stanovených vztahů. Uplatňují se přitom prvky řízení, regulace a kontroly.*
- *Kontrola prolíná všemi kroky řídicího procesu, poněvadž poskytuje informace o jeho průběhu a výsledcích, jejím vyvrcholením je specifická závěrečná kontrola.*

Tyto manažerské funkce uskutečňují konkrétní pracovníci. Průcha člení stejně jako ostatní citovaní autoři jednotlivé úrovně organizace – na strategickou, taktickou a operační. Management člení na vrcholový, střední a provozní. Každá z úrovní zahrnuje všechny manažerské funkce.“ (Průcha a kol., 2009, s. 297 – 298)

3.3 Manažerské funkce – specifika v řízení předškolního vzdělávání

Management mateřské školy provádí většinou jen ředitel, který sám zajišťuje chod celé organizace. V nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků je uvedeno při jakém počtu tříd je možno zřídit funkci zástupce ředitele, ovšem při snížení týdenním rozsahu hodin přímé pedagogické činnosti. Zavedení této funkce si tak mohou dovolit jen předškolní vzdělávání se čtyřmi a více třídami. Mají totiž dostatek finančních zdrojů, které získávají na základě počtu dětí.

Ředitel mateřské školy tak musí:

- plánovat - strategický plán, plán pedagogických rad, plán práce, plán akcí, plán hospitační činnosti, plán dalšího vzdělávání pedagogických a nepedagogických pracovníků, plán čerpání samostudia, čerpání dovolené, personální plánování aj.,
- vybírat pracovníky – vybírat správné, kvalifikované a kvalitní pracovníky,
- organizovat – přijímat, rozmisťovat a zajišťovat adaptaci nových pracovníků,
- vést lidi – řídit pracovní výkon svých podřízených, motivovat je,
- kontrolovat – hodnotit a odměňovat pracovníky.

Paralelní funkce – analýza, rozhodování, implementace, prostupují všemi sekvenčními manažerskými funkcemi, viz výše.

Již dávno je zastaralý názor na kontrolu a totiž, že je to jen prostředek ke kritice a jisté represii. Moderní názor v managementu vzdělávání říká, že kontrola je zejména preventivního charakteru. V mateřské škole je nejvýznamnějším nástrojem kontroly hospitace.

Z hlediska managementu jsou hospitace prostředkem, který propojuje všechny funkce řízení. Hospitační činností zjistíme, jestli jsou nastaveny rozvojové cíle organizace, jestli bylo dosaženo plánovaných cílů organizace, jak kvalitně a efektivně pracují učitelé, jak bude probíhat jejich další vzdělávání, jakou odbornou literaturu nakoupíme. Hospitace propojuje plánování, kontrolování, vedení lidí a personalistiku. (Syslová, Bártová, Veselá, 2012, s. 5)

Zajímavá zjištění přinesl výzkum, který byl realizován na Slovensku. S tématem o uplatňování a pojmenování úrovně manažerského systému v podmínkách mateřských škol, byla zjišťována funkčnost v manažerských činnostech a funkcích ředitelů uplatňovaných v praxi. Slovenští výzkumníci se zajímali o to, jak probíhají tyto konkrétní činnosti:

- realizace plánů komplexní činnosti mateřských škol
- rozhodovací akty ředitelek mateřských škol
- dodržování zásad time-managementu
- problematika procesu hodnocení pracovníků

- problematika přidělování osobního ohodnocení pracovníkům
- vliv plánované kontroly na kvalitu mateřské školy
- zjistit úroveň řízení mateřských škol, které se zúčastnily onoho výzkumu

Autoři popsali výsledky výzkumu takto: ředitelky mateřských škol nechápou význam dlouhodobého plánování s jistou vizí do budoucnosti. Dalším nedostatkem je nepřipravenost řídicích pracovníků mateřských škol na efektivní plnění pracovních povinností. Většina ředitelek však pochopila důležitost průběžného hodnocení pracovníků, podceňují však důležitost realizace hodnotících rozhovorů. Nezamýšlejí se nad motivací pracovníků, v hodnocení se projevuje jisté rovnostářství. Ředitelky pochopily význam plánování kontrolní činnosti a její význam na kvalitu mateřské školy. V závěru autoři hovoří o nutnosti věnovat větší pozornost přípravě řídicích pracovníků ve školství zejména v oblasti vedení lidí, zlepšit plánování. Ostatní manažerské funkce dosahují v praxi dobré úrovně. (Polák, PISOŇOVÁ, 2003, s. 12-14)

3.4 Manažer a ředitel školy

3.4.1 Zákonné požadavky na ředitele školy

Zákon č.563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících upravuje předpoklady pro výkon činnosti pedagogických pracovníků, jejich pracovní dobu, další vzdělávání a kariérní systém. V §5 jsou taktéž upravovány předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy. Tento zákon se vztahuje na pedagogické pracovníky škol a školských zařízení, které jsou zapsány do rejstříku škol a školských zařízení. Jsou to školy a školská zařízení, které zapsáním do rejstříku mají právo získávat od státu (prostřednictvím krajů) finanční prostředky na svůj provoz.

„Předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy - § 5

(1) Ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 3 a získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce

a) 3 roky pro ředitele mateřské školy

b) 4 roky pro ředitele základní školy, základní umělecké školy a školských zařízení s výjimkou školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a středisek výchovné péče

c) 5 let pro ředitele střední školy, jazykové školy, konzervatoře, vyšší odborné školy a školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a středisek výchovné péče.

(2) Ředitelem školy zřizované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen "ministerstvo"), krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí, jehož předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství (dále jen "svazek obcí"), může být jen ten, kdo vedle předpokladů uvedených v odstavci 1 získal nejpozději do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat činnost ředitele školy, znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků podle § 24 odst. 4 písm. a).

(3) Povinnost absolvovat studium pro ředitele školy zřizované ministerstvem, krajem, obcí a svazkem obcí se nevztahuje na ředitele, který znalosti v oblasti řízení školství získal vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu⁵⁾ školský management, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřeném na organizaci a řízení školství. “ (Školské zákony, 2015, s. 381-382)

Povinnosti, pravomoci a práva ředitele školy a školského zařízení vymezuje Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), konkrétně §164. Jsou zde popisovány zejména jeho kompetence, které se týkají rozhodování ve vzdělávací oblasti a v oblasti školských služeb. Jen pokud rozhodování nepřísluší jinému orgánu, např. zřizovateli školy.

„1) Ředitel školy a školského zařízení

a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,

b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3,

c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,

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

(2) Ředitel školy zřizuje pedagogickou radu jako svůj poradní orgán, projednává s ním všechny zásadní pedagogické dokumenty a opatření týkající se vzdělávací činnosti školy. Při svém rozhodování ředitel školy k názorům pedagogické rady přihlédne. Pedagogickou radu tvoří všichni pedagogičtí pracovníci školy. „(Školské zákony, 2015, s. 202)

Jak píše ve své knize o řízení mateřské školy Syslová, Hornáčková, Kocián, povinnosti a práva ředitele školy nepramení jen ze školského zákona. Ředitel školy je statutárním orgánem příspěvkové organizace a musí jednat jejím jménem i v pracovněprávních vztazích. Z toho vyplývá jeho zajímavé postavení, na jedné straně je v pozici zaměstnavatele a na straně druhé sám svým vlastním zaměstnancem. Uzavírá se sebou kvalifikační dohodu, vysílá se na pracovní cesty, určuje si nástup dovolené. Uzavírá smlouvy nebo dohody s ohledem na zákoník práce, ale také podle obchodního a občanského zákoníku. Ředitel se orientuje v pedagogice, zároveň i v právu a ekonomice. Rozsah jeho znalostí a kompetencí je a musí být velký, proto by měl mít stanoveného svého zástupce, který ho bude zastupovat v době nepřítomnosti na pracovišti, v plném rozsahu práv a povinností jako zástupce statutárního orgánu – zástupce ředitele. (Syslová, Hornáčková, Kocián, 2012, s. 41)

3.4.2 Ředitel v pozici manažera

Ředitel mateřské školy na pozici manažera organizace má u nás v ČR opravdu zvláštní a dalo by se říci specifické postavení než je tomu u jiných řídicích pracovníků ve školství.

Ředitel mateřské školy se zabývá stejnými záležitostmi, které se týkají efektivního fungování chodu organizace a při tom má neúměrně vysoký počet hodin přímé vyučovací povinnosti.

Prosperita a kvalitní fungování každé organizace je závislé na kvalitě a výkonnosti manažerů, kteří organizaci řídí. V aktivitách vrcholového manažera se setkáváme s řadou automatických činností, má-li být manažer úspěšný, musí se zaměřit i na „společenské“ činnosti, díky nimž vytěžuje mnohé hodnotné kontakty a informace. Předmět, velikost a povaha manažerské práce se do jisté míry budou diferencovat v závislosti na úrovni, na které manažer pracuje (top management kontra provozní úroveň), na charakteru manažerského místa (marketingový manažer kontra vedoucí metrologie), na velikosti firmy, oblasti jejího vlivu atd. Za této situace je velmi náročné předvídat společné znaky manažerské práce, které by bylo možno považovat za všeobecné. Univerzální atributy manažerské práce lze sumarizovat do následujících bodů: (Veber, Fotr, Kotoučová, 2012, s. 35-36)

- *Klasické funkce, jako jsou rozhodování, plánování, kontrolování, organizování, tvoří i nadále náplň činnosti manažera, i když všude tam, kde je to možné by měl omezovat řídicí styl typu příkaz – kontrola, preferovat řízení ovlivňováním, přesvědčovat podřízené atd.*
- *Ani v éře moderní komunikační techniky neztrácí nic na významu práce s lidmi – komunikování, motivování, řízení kariéry atd. Manažer stále více bude uplatňovat roli vůdce (lídra), při uplatňování moci se musí opírat o odborný vliv, charisma, umění přesvědčovat, zmocňovat, zaujmout atd.*
- *Manažer zůstane osobou odpovědnou za úspěšný chod útvaru, týmu nebo i celé organizace, kterou řídí. Ve své činnosti musí být zaměřen do budoucnosti, musí být vizionářem, musí umět koncepčně myslet, ovládat techniky strategického myšlení, zároveň být otevřený vůči změnám a všemu novému.*
- *Majitelé či nadřízení dále očekávají, že jednotky, které manažeři řídí, budou pracovat efektivně; to na manažery klade nárok na trvalé zlepšování, zvyšování výkonnosti, produktivity, uplatňování nových přístupů, metod a technik v řízení.*

- *Více než v minulosti si manažer bude muset umět najít čas na doplňování a rozvoj svých znalostí.*“ (Veber, Fotr, Kotoučová, 2012, s. 35-36)

Autoři Šafránková a Duchoň ve své práci poukazují, že manažer je člověk, který vede tým lidí, spolupracovníků. Nejde tak o formální vedení, ale hlavně o přirozenou autoritu u kolegů získanou na základě vlastní osobnosti a svých znalostí. Získáváním postupným vyšších pozic v organizaci manažer postupně musí řešit koncepční otázky organizace jako určování strategie, plánování či marketingem. (Šafránková, Duchoň, 2008, s. 167)

„Ředitel či ředitelka školy a vůbec řídicí pracovníci ve školství jsou dosud málo vnímanými, chápanými a taktéž málo oceňovanými postavami našich škol. Přitom na jejich bedrech leží tolik, že je na místě klást si otázku, zdali to ještě lze unést. Jsou to lidé stojící na vrcholu pomyslné pyramidy celé školy, případně nějakého úseku, týmu, skupiny, lidé se značnou mírou odpovědnosti za práci druhých. Počítá se nějak automaticky s tím, že ředitel všechno zvládne, postará se o finance, budovu a vybavení školy, najde a zaplatí dobré učitele, bude komunikovat s rodiči, panem starostou či radními pro školství, bude školu adekvátně reprezentovat a propagovat její práci.“ (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 11)

Ve vzdělávacích institucích, my zde hovoříme o základní škole, fungují manažeři ve 3 liniích. Strategické, taktické a operační. Na strategické úrovni operuje ředitel školy. Stanovuje dlouhodobé cíle vzdělávací instituce, koncepci školy a především její vizi. Taktickou úroveň zabezpečují jednotliví vedoucí, ať už zástupce ředitele, vedoucí předmětových komisí a další. Prostřednictvím těchto manažerů se dostávají do širšího povědomí veškeré informace od ředitele, plány, cíle, vize. Když hovoříme o operační úrovni, máme na mysli samotné učitele, kteří na základě správných dat a informací, provádějí svou práci a tou je výchova a vzdělávání dětí, žáků a studentů.

Šafránková a Duchoň popisují tři úrovně manažerské hierarchie takto: *„Nejvyšší úroveň (top management) odpovídá za formulaci cílů, záměrů a účelu systému, tzn. že vytváří varianty strategií a rozhoduje o výběru vyhovující strategie. Rozměr rozhodování je dlouhodobý, s ohledem na změny okolí a i vnitřních faktorů podniku.*

Střední manažerská úroveň (middle management) odpovídá za podnikatelské jednotky, vývojové laboratoře, kontrolu kvality. Tato úroveň odpovídá za implementaci strategií ve

střednědobém intervalu. Manažeři zabezpečují dobré mezilidské vztahy, podporují a vedou odpovídající týmy. Tato úroveň je zpravidla hnací silou změn v organizaci.

Manažerská úroveň první linie (first – line manager) přímo dopovídá za konečný výstup. Jejich hlavním úkolem je konečná implementace operativních plánů. Časový horizont této úrovně je krátkodobý s důrazem na důsledné plnění každodenních cílů.“ (Šafránková, Duchoň, 2008, s. 7)

Ředitel školy je v českém vzdělávacím systému významnou osobou, odhlédneme-li, že existují vyšší stupně školské správy. Mezi tyto stupně patří obce, jako zřizovatelé mateřských a základních škol, případně středních škol a některých školských zařízení, kraje, kteří jsou výhradní zřizovatelé středních škol a dalších institucí a nestátní zřizovatelé. Do této kategorie patří církve, právnické a fyzické osoby. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy řídí celý tento systém, má tak odpovědnost za všechny jeho stupně. (Dytrt a kol., 2014, s. 54 – 55)

Vysoká autonomie českých škol však s sebou nese vyšší míru nároků na ředitele školy. S tím jsou spojené nejen kompetence a pravomoc, ale souběžně zodpovědnost za chod celé instituce, za personální otázky, za kvalitu vzdělávání i za ekonomiku organizace. Autor zdůrazňuje, že záleží na velikosti školy. Menší škola neznamena méně starostí, ale naopak. U škol s větším počtem žáků, s větší finanční částkou z rozpočtu, je možnost zaplatit zástupce, správní zaměstnance nebo externí účetní či ekonomické pracovníky. V malých školách leží veškeré tyto povinnosti na samotném řediteli. (Dytrt a kol., 2014, s. 55 – 57)

3.4.3 Kompetence manažera

Trvalo nějakou dobu než se pojem kompetence začal objevovat v české odborné literatuře. V minulém století na konci 90. let na sebe začal upozorňovat, kdy nahrazoval termíny znalost a dovednost. Význam tohoto termínu je daleko větší, neboť kompetence představuje kromě znalosti a dovednosti také zkušenosti. V anglicky psané literatuře se vyskytují dva výrazy, překládané do češtiny jako kompetence: kromě competence, které je překládáno většinou jako znalost či dovednost, se objevuje výraz competency, jenž vymezuje činnosti pracovníka určené organizační strukturou, tedy jeho pravomoci a odpovědnost. S tímto rozdělením se ztotožňuje i česká manažerská a pedagogická literatura. Manažeři začínají slovo kompetence používat ve dvojím významu– jednak jako

rozsah pravomocí a jednak jako způsobilost k nějaké činnosti. V obou případech se tento pojem vyjadřuje k tomu, zda je konkrétní člověk kompetentní něco udělat (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 22 – 23)

Dva významové obsahy slova kompetence:

1. kompetence od jiného (příslušnost, pravomoc, odpovědnost)
2. kompetence od sebe (způsobilost, schopnost, dovednosti)

Tři oblasti kompetentního pracovníka:

- Umí – má kompetence od sebe.
- Může - má kompetence od jiného.
- Chce – má kompetence od sebe a je motivován.

„Tureckiová a Všetečka k tomu říkají, že model vzdělávání a rozvoje pracovníků založený na prokázaných a praxí požadovaných kompetencích je od poloviny 90. let 20. století považován za součást konceptu řízení (lidských zdrojů) podle kompetencí.“ (Tureckiová, Všetečka, 2011, s. 63)

Kompetentní pracovník tedy:

- má pravomoc k určitému jednání, činnosti (tj. kompetence od jiného – může),
- disponuje potřebnými znalostmi, vědomostmi a zkušenosti, které jsou k tomuto jednání, činnosti nutné, bez kterých se neobejde (tj. kompetence od sebe – umí),
- chce tu určitou činnost vykonat, jeho vnitřní pohnutky vedou k jednání pro dosažení cíle (tj. vnitřní motivace – chce). (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 24)

„Formování a rozvíjení různých typů kompetencí (podrobněji Tureckiová, 2009) na všech úrovních celoživotního učení (ve vertikální i horizontální dimenzi) je rovněž prostředkem utváření a následného prohlubování, zvyšování nebo změn v kvalifikacích jednotlivců a jedním ze zásadních faktorů inovačního potenciálu každé společnosti.“ (Tureckiová, Všetečka, 2011, s. 2)

Manažerské kompetence lze dělit různě, několik dělení předkládají Kubeš, Spillerová, Kurnický:

„Pět základních manažerských kompetencí podle McBera: speciální vědomosti, intelektuální zralost, podnikatelská zralost, mezilidská zralost, pracovní zralost.

Schroderovy čtyři skupiny: kognitivní kompetence, motivační kompetence, směrové kompetence, výkonové kompetence.

Tři skupiny způsobilostí Golemana, Boyatzise a McKee: čistě technické dovednosti, kognitivní schopnosti, rysy emoční inteligence.“ (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 30 – 32)

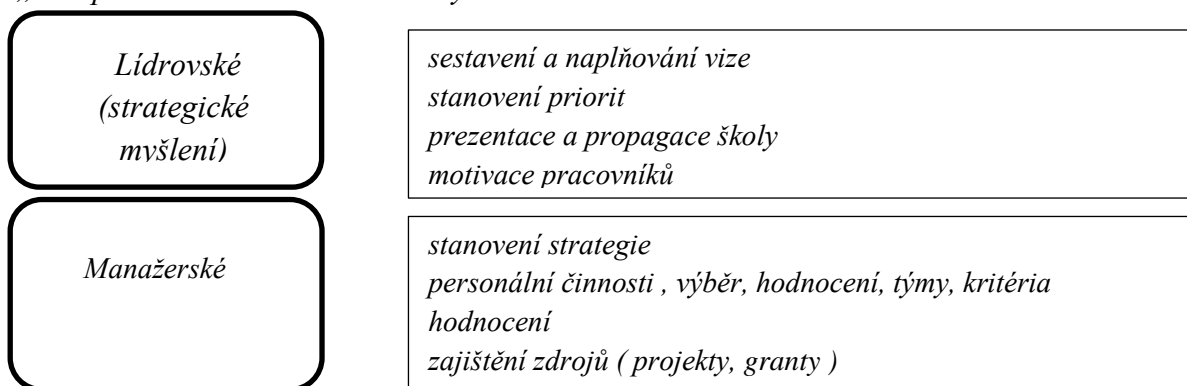
Autoři popisují nezvratný fakt, že ředitel v české škole disponuje velkým množstvím kompetencí, zejména v oblasti rozpočtu školy a v oblasti kurikula. Přiklání se k názoru, že v závislosti na tomto by měl mít ředitel vysokou úroveň svých vlastní kompetencí. (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 12)

„ Bylo zjištěno, že v roce 2009 patřily mezi nejčastěji poptávané (kategorie zcela nezbytné, velmi důležité a důležité) kompetence u manažerů: komunikační schopnosti a dovednosti (100 %); profesionální vystupování a chování (100 %); manažerské schopnosti a dovednosti (97 %); adaptabilita (97 %); schopnost týmové práce, kooperativnost (99 %); znalost cizích jazyků (90 %).“ (Lhotková, 2011, s. 65)

3.4.4 Kompetenční model ředitele školy

Lhotková, Trojan, Kitzberger zdůrazňují, že rozlišujeme dva kompetenční modely – pro ředitele a pro střední management. Pojem střední management v českém školství není mnoho využíván, nemá oporu v zákoně a školy pracují se širokou škálou funkcí od zástupce až po vedoucího učitele jednoho předmětu školního vzdělávacího programu. Pro ilustraci uvádíme kompetenční model ředitele školy.

„Kompetenční model ředitele školy



<p><i>Odborné (vzhledem k funkci)</i></p>	<p><i>znalost právních a ekonomických předpisů znalost školského kontextu komunikační schopnosti jazykové vybavení</i></p>
<p><i>Osobnostní</i></p>	<p><i>time management seberozvoj, schopnost sebereflexe přijímání rozhodnutí práce se stresem</i></p>
<p><i>Sociální</i></p>	<p><i>sestavování týmů řešení problémů a konfliktů, zvládání odporu spolupráce s partnery akceptování podmínek</i></p>
<p><i>Řízení a hodnocení edukačního</i></p>	<p><i>plánování a vytváření kurikula evaluace procesu (srovnávací šetření žáků) implementace nových poznatků do edukačního procesu využití zpětné vazby pro zlepšování procesu</i></p>

(Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 61- 62, 68 - 69)

Mezi kompetence ředitele školy, tj. manažera, souvisejícími s rozvojem organizace, můžeme zařadit následující:

- Volbu strategie, definici cílů a způsobů jejich dosažení. - Prostřednictvím metody SMART vyspecifikovat měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné a termínově ohraničené strategické cíle, které by měly být ve shodě s vizí školy. Pokud jeden z těchto požadavků bude chybět, může být cesta k naplnění cíle složitější.
- Kvalitní výběr pracovníků, jejich adaptaci a hodnocení, stanovování kritérií a péče o další rozvoj pracovníků. - Do personálních činností patří personální plánování, analýza pracovního místa, získávání a výběr pracovníků, přijímání pracovníků, adaptace a rozmisťování pracovníků, hodnocení a odměňování, vzdělávání a rozvoj, řízení kariéry pracovníků, pracovní podmínky, kolektivní vyjednávání a personální poradenství. Popis pracovního místa, náplň práce a různé odlišnosti či

specifika plněných úkolů, to vše by měl mít ředitel připravené ještě před tím, než začne hledat vhodného kandidáta na určitou pracovní pozici. Měl by mít jasnou představu o tom, co by měl vhodný adept umět, ovládat. Protože ve školách záleží na správném výběru uchazeče a následně na vytváření týmů či pracovních skupin musí ředitel věnovat této problematice dostatek času.

- Obohacovat daný rozpočet školy, vyhledávat sponzory, žádat o granty. - Záleží na velikosti školy, na počtu žáků, dětí, odborně výkonů, na základě kterých škola obdrží jistou finanční částku. S příjmy tohoto rozpočtu musí ředitelé zacházet efektivně, hospodárně a vždy dodržovat zákonné možnosti jeho čerpání. Pokud má ředitel školy kontakty a dokáže oslovit možné budoucí i současné sponzory, nebo ví si rady s různými granty, pak má škola vyhráno.
- Vědět, že existují nějaké manažerské funkce a umět je správně aplikovat do praxe. - Aby organizace fungovala tak, jak má, aby dosahovala svých cílů, je nutné, aby manažer, vedoucí řídicí pracovník, ředitel školy ovládal všechny manažerské funkce, od plánování, organizování, kontrolování a až po vedení lidí. (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 68 – 69)

4 Personální činnosti v oblasti školství

4.1 Personální řízení a řízení lidských zdrojů

Personální řízení jako manažerská disciplína vznikla obecně z potřeby velkých organizací oddělit výkonnou moc tak, aby personální práce s lidmi uvnitř organizace měla efektivní systém, od strategického řízení až po operativní. Specifika personální práce ve vzdělávacích organizacích – personální diagnostika – určování charakteru jiných lidí, jejich vhodný výběr, vhodná charakteristika na základě personálních rozhovorů.

Lidský zdroj představuje lidi, pracovníky, zaměstnance a jejich vrozené dovednosti, nabyté vědomosti, zkušenosti a vzorce chování získané během života, pracovní energii a elán. Jsou nejvýznamnějším prvkem v efektivním a správném fungování organizace. Jen neustálým zlepšováním a využíváním i dalších zdrojů (materiálních, technických, finančních) lze zabezpečit funkčnost dané organizace.

Řízení lidských zdrojů a personální řízení jsou si velmi příbuzné názvy. Personální management však posuzujeme více jako celkovou strukturu práce s lidmi v organizaci, která vždy probíhá v harmonii s vizí a dosahováním cílů konkrétní organizace. Jedná se o aktivní systém subvence těchto cílů tak, aby bylo možné souvisle udržovat konkurenceschopnost organizace na trhu a odpovídat na měnící se vnější podmínky, a podle toho pak přizpůsobovat vnitřní podmínky fungování organizace. Pro chod každé organizace je důležité, aby dokázala co nejefektivněji využívat možnosti svých zaměstnanců. (Vronský, 2012, s. 70)

„Koubek zdůrazňuje, že personální řízení jako koncepce personální práce se začalo objevovat již před druhou světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí pokud možno co největší části trhu, na eliminaci konkurence. Nejschůdnější cestou k dosažení tohoto cíle se ukázalo hledání a využívání konkurenčních výhod, mezi nimiž významnou roli hrál pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku. Vedení podniků si začalo uvědomovat, že člověk, lidská pracovní síla, je nevyčerpatelným zdrojem prosperity a konkurenceschopnosti. V důsledku toho se začala prosazovat i aktivní role personální práce, tj. skutečné personální řízení. Personální práce se profesionalizovala a stal se

záležitostí specialistů. V této fázi měla však spíše povahu operativního řízení, protože zůstala výhradně orientována na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a na hospodaření s pracovní silou a bylo málo pozornosti věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil a zaměstnanosti v organizaci.“ (Koubek, 2012, s. 15)

„Lidské zdroje jsou pro fungování organizace jedním ze čtyř nejdůležitějších zdrojů. Základem hlubší analýzy problematiky lidských zdrojů jsou informace týkající se existence tzv. lidského a kulturního kapitálu na konkrétním území, kde organizace působí. Lidský kapitál je východiskem pro konkrétní proces plánování a získávání nových pracovníků do podniku. Záleží na tom, jací lidé (z hlediska vzdělání, schopností, dovedností atd.) jsou k dispozici na trhu práce nebo již jsou zaměstnanci podniku. Lidé tvoří základ pro personální strategii, možnost pro rozvoj kompetencí a tím rozvoj lidských zdrojů.

Analýzy fungování firem jednoznačně prokazují, že jedním ze základních faktorů úspěšnosti firem je schopnost formovat kapitál a využívat ho takovým způsobem, který zabezpečí plnění cílů organizace.“ (Šafránková, Duchoň, 2008, s. 195 – 196)

Uspořádání personálního managementu tkví v propojování jednotlivých činností, které lze označit a shrnout pod pojmem řízení lidských zdrojů; má operační a výkonný charakter každodenní činnosti řízení pracovníků organizace. Náplní řízení lidských zdrojů je užívání možností pracovníků a pozorování jejich pracovních podmínek, výkonnosti apod. ale také jejich opora v dalším profesním vzestupu. Pracovníci, jako nositelé know-how organizace, jsou těmi nejdůležitějšími, v přeneseném slova smyslu, zásobárnou, které uvádějí do pohybu celý strukturu organizace. Pomocí svých pracovních návyků, osvojených profesních vědomostí, dovedností a informací. (Vronský, 2012, s. 70)

Koubek si pokládá otázku, co vystihuje řízení lidských zdrojů, v čem je toto pojetí odlišné zejména od pojetí personálního řízení? Jsou to tyto hlavní odlišující znaky:

- Koncepční přístup k personální práci a všem personálním činnostem (tedy orientace na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých následků všech rozhodnutí personální práce).
- Zaměření na vnější příznaky formování a fungování pracovní síly organizace (především zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce,

hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod.)

- Personální činnost přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se složkou každodenní práce všech vedoucích pracovníků (stále více výkonné personální práce, ale i stále více kompetencí a rozhodování v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech stupňů, kteří jen mají k jednotlivým pracovníkům blíže než personální útvar; personální útvar pak stále více plní koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli).
- Těsné propojení personální práce se strategiemi a plány organizace (lidské zdroje jsou zásadní sférou strategie organizace a jejich řízení je klíčovou oblastí strategického řízení organizace).
- Personální práce se stává významnou oblastí řízení organizace, ústřední manažerskou rolí, osou řízení organizace.
- Vedoucí personálního sekce bývá členem nejužšího vedení organizace.
- Zvláštní důraz kladený na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj pružné pohyblivosti organizace a její připravenost na změny.
- Zaměření na jakost pracovního života a spokojenost pracovníků (personální a sociální rozvoj).
- Specializace na participativní způsob řízení a soudržnost pracovníků s organizací.
- Význam vytváření potřebné organizační vyspělosti a zdravých pracovních vztahů.
- Vytváření přívětivé zaměstnavatelské reputace organizace. (Koubek, 2012, s. 15)

Řízení pracovního výkonu ve škole

Pečujeme o zaměstnance, aby byli v práci spokojeni. Takový zaměstnanec je výkonný a tím i klíčový. Zaměstnance motivujeme, stimulujeme, aktivujeme jejich potřeby, umožňujeme jim vykonávat práci ve kvalitních pracovních podmínkách. Např. pečujeme o kulturu prostředí, o klima školy, zajišťujeme kvalitní pracovní pomůcky, zabezpečujeme fyziologické potřeby zaměstnanců apod. Tím souběžně posilujeme pozitivní vztahy v organizaci a zlepšujeme pracovní výkon ostatních zaměstnanců. Řízení pracovního výkonu je nástrojem k dosahování lepších výsledků organizace. Zdůraznění rozvojové

stránky zaměstnanců. Investice vložené do vzdělávání zaměstnanců. Kombinace měkkých a tvrdých prvků řízení aplikovat pro klíčové zaměstnance.

Šafránková a Duchoň k tomu dodávají, že, *řízení výkonu*:

- *souvisí přímo s cíli organizace (vyplývá z podstaty řízení podle cílů),*
- *patří do působnosti přímých nadřízených,*
- *souvisí s informacemi o jednotlivých pracovních místech, pracovníci musí být seznámeni s pracovními povinnostmi, musí být stanoveny cíle, kritéria, normy, ukazatele pracovního výkonu na jednotlivých pozicích,*
- *souvisí s hodnocením, s rozvojem, s motivací a stimulací pracovníků,*
- *souvisí s organizační strukturou podniku.*

Řízení výkonu je proces sdílení a pochopení společných cílů, jež je zapotřebí splnit, včetně rozvoje lidí. Cílem je dosažení co nejlepšího výkonu jednotlivce, týmu a celé organizace jako celku.

Mimořádný význam má soustavná a efektivní komunikace mezi pracovníkem a jeho nadřízeným, zpětná vazba, tj. soustavné monitorování pracovního výkonu pracovníka. Současně má pracovník kdykoli možnost se zeptat na problémy týkající se jeho práce a má mu být nasloucháno. Je to velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků.“ (Šafránková, Duchoň, 2008, s. 254)

Ředitel mateřské školy musí mít vytvořen personální plán, jehož součástí budou konkrétně rozpracované některé otázky týkající se personální zabezpečení školy. Jedná se vlastně o nástroj dlouhodobého personálního plánování:

- 1) Co je nutné udělat pro to, aby bylo v mateřské škole neustále pokryto pracovní místo – pedagogů i nepedagogů?
- 2) Kolik a jakých pracovníků bude škola v budoucnosti potřebovat? Je předpoklad, např. nástup na čerpání mateřské dovolené, dlouhodobé nemoci?
- 3) Jak vypadá nabídka učitelů v našem okrese, kraji? Jsou všichni kvalifikováni?
- 4) Jak budeme řešit ve škole krátkodobé zástupy v době onemocnění zaměstnanců?

Vytvoření pracovního týmu, který bude pracovat na naplnění cíle organizace vzájemnou kooperací, sdílením, participací je úkolem každého manažera, ředitele školy.

4.2 Personální práce a administrativa

Funkci personalisty ve škole nehledejme. Organizace a podniky s počtem zaměstnanců a pracovníků nad 80 již tuto pracovní pozici mají. Ředitel školy (na mateřských školách určitě) bývá většinou i personalistou. K jeho právům a povinnostech náleží zajištění fungujícího chodu organizace, prostřednictvím lidí, které právě on musí vybrat, později hodnotit, odměňovat a dále rozvíjet. Lidé jsou totiž to největší bohatství, které firmy „vlastní.“

Armstrong vysvětluje, *„co personalisté – profesionálové dělají a jak to dělají, a má na mysli poznámku Boxalla a Purcella (2003), že řízení lidských zdrojů nepatří specialistům z personálního útvaru. Řízení lidských zdrojů patří liniovým manažerům a lidem, které řídí – tedy osobám zainteresovaným na řízení lidí.“* (Armstrong, 2007, s. 79)

Složkou řízení školy je personalistika, personální práce, souvisící s řízením a vedením zaměstnanců školy. Zajišťování personalistiky je kompetencí a odpovědností ředitele školy a ostatních vedoucích zaměstnanců zmocněných k řízení a vedení podřízených zaměstnanců. Personalistika poskytuje vedoucím zaměstnancům využívat schopnosti a pohnutky podřízených zaměstnanců k nabývání strategických cílů školy. Vedoucím zaměstnancům k tomu slouží dílčí personální činnosti, zejména výběr, hodnocení, odměňování nebo vzdělávání zaměstnanců, jejichž zdárné osvojení rozhoduje o úspěšné činnosti a hospodaření školy. (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 15)

Ve spojitosti s personalistikou ve škole se nemluví pouze o řediteli školy, ale také o ostatních vedoucích zaměstnancích. Personálními činnostmi by se vedle vrcholového managementu školy ředitel školy (a jeho zástupce) měl zabývat i střední management školy, tedy všichni vedoucí zaměstnanci, kteří v rámci organizační struktury řídí podřízené zaměstnance (např. vedoucí školní jídelny, školník, vedoucí vychovatelka, vedoucí učitelka, vedoucí metodických orgánů apod.). Závisí samozřejmě na řediteli školy, které z personálních činností zařadí do náplně jejich pracovní funkce. (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 15)

„Úkolem personalistiky je zabezpečit škole dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců (pedagogických i nepedagogických pracovníků) a jejich pomocí dosahovat

strategických cílů školy. Škola potřebuje dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců, neboť schopnosti a motivace zaměstnanců (způsobilost a ochota vykonávat sjednanou práci) určují výkon zaměstnanců (výsledek práce a chování), který určuje výkon školy (výsledek fungování a hospodaření).“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 15)

U vzdělanějších, sebevědomějších lidí však již nelze uplatňovat tradiční příkazové přístupy k řízení, ale je třeba respektovat jejich potřeby a názory, naslouchat jim, vyjednávat s nimi, prostě je zapojovat do rozhodování. Jinými slovy je třeba uplatňovat participativní způsob řízení, založený na rovnoprávnosti, a tradiční podřízenost nahradit opravdovým partnerstvím. (Armstrong, 2011, s. 11)

Dovednosti a pohnutky zaměstnanců současně s podmínkami zaměstnanců determinují výkon zaměstnanců a výkon zaměstnanců určuje výkon školy. Pro ředitele je důležité si uvědomit, které z těchto tří činitelů (schopnosti, motivace, podmínky) mohou ovlivnit a tím následně zkvalitnit výkon zaměstnanců i výkon školy. Na prvním místě jsou to pracovní podmínky, obzvláště pracovní prostředí a technické podmínky (třídy a kabinety vybavené vhodnou technikou i nábytkem), časové podmínky (rozvržení pracovní doby) a sociální podmínky (vhodné vztahy, jejichž pomocí se buduje kultura školy). Dále je příhodné povzbuzování zaměstnanců, které při dobré znalosti jejich motivační podstaty a motivační struktury směřuje k vnitřní motivaci zaměstnanců. Nejhuře usměrnitelné jsou schopnosti, u zaměstnanců lze zčásti rozvíjet schopnosti odborné, ale schopnosti chování jsou u dospělých osob komplikovaně regulovatelné. (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 17)

Pochopení uvedeného vztahu je důležité pro pochopení vztahu mezi řízením a vedením zaměstnanců a výkonem školy. Prostřednictvím řízení a vedení zaměstnanců je možné ovlivňovat schopnosti, motivaci, podmínky a výkon zaměstnanců i výkon školy. Řízení a vedení zaměstnanců k dosahování strategických cílů školy je úkolem personalistiky a náplní personálních činností.“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 17)

„Systém personálních činností ovlivňuje výkon školy tím, že ovlivňuje výkon zaměstnanců. Dosázení očekávaného výkonu školy vyžaduje takový systém personálních činností, které škole umožní ovlivňovat všechny podstatné determinanty výkonu zaměstnanců, to znamená

jejich schopnosti, motivaci a podmínky k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Základem takového systému personálních činností je:

- *Výběr.* Škola zabezpečuje schopné a motivované zaměstnance k výkonu sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
- *Hodnocení.* Škola posuzuje skutečný výkon zaměstnanců za účelem jejich efektivního řízení, spravedlivého odměňování a soustavného vzdělávání k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
- *Odměňování.* Škola spravedlivě oceňuje skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimuluje zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
- *Vzdělávání.* Škola soustavně utváří, prohlubuje a rozšiřuje schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. “ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 19).

Zajištění personalistiky ve škole:

„Personalistiku ve škole zajišťuje ředitel školy a ostatní vedoucí zaměstnanci pověřeni řízením a vedením podřízených zaměstnanců. Každý, kdo v organizaci řídí a vede jiné zaměstnance, musí každodenně zvládat řadu personálních činností.

Tabulka č. 1 Personální činnosti

<i>Personální činnost</i>	<i>Účel personální činnosti</i>
<i>Vytváření a analýza pracovních míst</i>	<i>Spoluvytvářejí podřízená pracovní místa a zpracovávají jejich popisy a specifikace.</i>
<i>Plánování zaměstnanců</i>	<i>Definují cíle organizační jednotky, stanovují celkovou potřebu zaměstnanců, odhadují pokrytí celkové potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů, stanovují čistou potřebu zaměstnanců. Řeší nadbytek nebo nedostatek zaměstnanců, navrhují personální rozvoj zaměstnanců.</i>
<i>Obsazování volných pracovních míst</i>	<i>Identifikují potřebu obsadit volné pracovní místo, zvažují alternativy obsazení volného pracovního místa, sestavují popis a specifikaci volného pracovního místa. Identifikují vnitřní a vnější zdroje zaměstnanců, spolurozhodují o</i>

	<p><i>kritériích a metodách získávání výběru zaměstnanců.</i></p> <p><i>Spolupracují při předběžném výběru vhodných uchazečů, účastní se výběru nejvhodnějšího uchazeče, posuzují životopisy vhodných uchazečů, vedou výběrové pohovory s vhodnými uchazeči.</i></p> <p><i>Rozhodují o přijetí, nebo odmítnutí vhodného uchazeče, jednají s vybraným uchazečem o podmínkách vzniku pracovněprávního vztahu.</i></p> <p><i>Odpovídají za adaptaci (odborné zapracování a sociální začlenění) přijatého uchazeče.</i></p>
Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	<p><i>Spolu s podřízeným zaměstnancem:</i></p> <p><i>definují roli zaměstnance v organizaci,</i></p> <p><i>uzavírají dohodu o pracovním výkonu (stanovují pracovní a rozvojové cíle, nezbytné požadavky na schopnosti a motivaci zaměstnance, odpovídající kritéria a metody řízení a hodnocení zaměstnance),</i></p> <p><i>řídí pracovní výkon (výsledky práce a chování) a rozvoj zaměstnanců během určeného období (zpravidla roku),</i></p> <p><i>uskutečňují hodnocení zaměstnance (poskytován í zpětné vazby) a realizují výsledky hodnocení zaměstnance v každodenní práci.</i></p>
Odměňování zaměstnanců	<p><i>Spolupracují při hodnocení práce a pracovních podmínek a určování diferenciací v odměňování podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce a podle obtížnosti pracovních podmínek.</i></p> <p><i>Hodnotí zaměstnance a určují diferenciacie v odměňování podle obtížnosti pracovního výkonu.</i></p> <p><i>Řídí náklady práce, zajišťují efektivnost systému odměňování a dodržování právních a vnitřních předpisů upravujících odměňování zaměstnanců.</i></p>
Vzdělávání zaměstnanců	<p><i>Spolu s podřízenými zaměstnanci:</i></p> <p><i>Identifikují potřebu vzdělávání, plánují vzdělávání, realizují vzdělávání, vyhodnocují vzdělávání.</i></p>
Péče o zaměstnance a pracovní podmínky	<p><i>Zajišťují dosažení příznivých hodnot všech proměnných, které ovlivňují schopnosti, motivaci a výkon zaměstnanců v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci apod.)</i></p>
Formování pracovních vztahů	<p><i>Zajišťují dosažení vyhovující úrovně formálních i neformálních vztahů, které vznikají v souvislosti s výkonem závislé práce mezi zaměstnanci, zástupci zaměstnanců a zaměstnavatelem.</i></p> <p><i>Vlastním příkladem prosazují a podporují pouze žádoucí a přijatelné</i></p>

	<i>chování a jednání zaměstnanců.</i>
<i>Využívání personálního informačního systému</i>	<i>Spolu s personalisty reprezentují klíčové uživatele personálního informačního systému. Zpracovávají personální údaje potřebné k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci. Spolupracují a spolurozhodují při zavádění a využívání personálního informačního systému.“</i>

(Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 32-34)

Ředitelka musí zabezpečovat všechny činnosti, které mají na starost personální útvary, protože ve většině mateřských škol tyto útvary neexistují a zodpovědnost za naplňování cíle, a tím je mít ve škole správné lidi, na správných místech, kteří dělají správné věci je na řediteli školy. Mezi základní personální činnosti ředitelek mateřských škol patří:

- plánování zaměstnanců (plánování potřebnosti pracovníků, jejich počtu, plánování osobnostního rozvoje pracovníků),
- získávání, výběr a rozmíst'ování pracovníků (kvalifikovanost, odbornost),
- hodnocení pracovníků, hospitační činnost, vlastní hodnocení školy,
- hodnocení práce a popis pracovních míst (analýza pracovních míst, organizace práce),
- odměňování (vytváření kritérií pro finanční i nefinanční motivaci),
- plán dalšího rozvoje pedagogických pracovníků, spolupráce se školicími, vzdělávacími institucemi,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci a pracovněprávní podmínky (bezpečnost při akcích mimo školu, ve škole, dohled nad dětmi), sociální péče a aktivity volného času (využívání fondu FKSP),
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání,
- personální informační systém (uchování personálních dat v organizaci),
- komunikace, informovanost a způsob vedení ve firmě (vnitřní informační systém ve škole).

V menších mateřských školách převážnou část těchto personálních činností provádí ředitel, ředitelka v jedné osobě, větší školy pak využívají externích služeb. I externě zpracovávané

služby však musí management školy sledovat a řídit, protože v konečném důsledku za jejich kvalitu a správnost plně odpovídá.

Další autoři, kteří se ve své publikaci zabývají personálním managementem rozdělují personální oblasti takto:

- plánování a výběr
- rozvíjení a hodnocení
- odměňování a ochrana
- zaměstnanecké vztahy (Syslová, Hornáčková, Kocián, 2012, s. 56)

„Budoucnost mateřských škol je velmi ovlivněna počtem dětí a zájmem rodičů, proto je plánování v personální oblasti spojeno se zjišťováním informací například o porodnosti dětí v dané lokalitě, zápisů z matriky apod. Pro školskou organizaci je nejefektivnější přijímat pracovníka „na plný úvazek“ na dobu nejméně jednoho školního roku. Pracovníci na kratší pracovní úvazek nemusejí být příliš přínosní, neboť jejich „svázání se školou je velmi malé či žádné, což nemusí odpovídat koncepci práce školy.“ (Syslová, Hornáčková, Kocián, 2012, s. 56)

Personální administrativa

K efektivnímu řízení každé organizace přispívá kvalitní zpracování veškeré administrativy, zejména personální. Patří sem materiály a dokumenty, které eviduje zaměstnavatel ještě před uzavřením pracovního poměru, dále pak smlouvy uzavřené se zaměstnanci, dohody uzavřené s pracovníky, platové výměry, rozhodnutí o přiznání osobních příplatků, rozhodnutí o odměnách, mzdové listy apod. Ve vzdělávacích institucích má většinou tuto práci v kompetenci ředitel školy, na některých větších základních školách zástupce ředitele.

„Personální administrativa (správa) představuje historicky nejstarší pojetí personální práce, které chápalo personální práci jako službu, zajišťující v první řadě administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytování těchto informací řídicím složkám organizace. Personální práce

v podobě personální administrativy přežívá až do současné doby v organizacích, v nichž je význam personální práce k vlastní škodě nedoceňován. “ (Koubek, 2012, s. 14)

5 Výzkumné šetření

5.1 Metodologie výzkumu

Cílem diplomové práce je analýza manažerských činností ředitele mateřské školy se zaměřením na personální řízení. Cíl byl pojmenován na základě využití metody SMART, je časově ohraničen.

Harmonogram výzkumného šetření

1. předvýzkum – vyplnění časového snímku všech činností, které ředitelky mateřské školy vykonávají – vypracovaly dvě oslovené ředitelky mateřské školy;
2. analýza – zpracování údajů v časovém snímku, komparace obou snímků, vyhodnocení, výběr podkladů pro vytvoření závěrečné podoby časového snímku všech činností, které vykonává ředitel mateřské školy;
3. šetření prostřednictvím časového snímku – rozeslání emailovou poštou 28 ředitelkám mateřských škol;
4. šetření prostřednictvím dotazníku - vypracování a rozeslání identifikačního dotazníku – rozeslání souběžně s časovým snímkem emailovou poštou;
4. zpracování, analýza, vyhodnocení, závěry.

Rozesláním emailovou poštou identifikačního dotazníku a časového snímku všech činností ředitele mateřské školy dosáhneme splnění cíle. Při vyplňování mohou nastat obtíže. Ředitelky při vyplňování časového snímku nebudou objektivní, budou se chtít „dělat lepšími“, nebudou odpovídat pravdivě na dotazy.

Pro dobrý průběh šetření si musíme stanovit konkrétní kritéria, díky kterým budeme umět měřit vývoj směrem k dosažení stanovených cílů. Ve fázi pilotáže byly osloveny ředitelky dvou mateřských škol a požádány o vyplnění časového snímku všech činností, které vykonávají. Paní ředitelky obdržely časový snímek již vyplněn o tyto činnosti. Bylo třeba jen dosadit, zda uvedenou činnost ředitelka vykonává a jaký časový interval jí daná činnost zabere. Prostřednictvím předvýzkumu – vyplnění časového snímku všech činností

ředitelky mateřské školy - jsme získali určité informace. Ty nám posloužily jako východisko ke konečné fázi vypracování položek - činností do šetření pro respondenty, časového snímku ředitele mateřské školy

Stanovení výzkumných předpokladů/ otázek:

- Předpokládáme, že ředitel mateřské školy vykonává všechny manažerské činnosti v diferencovaném poměru, jak v čase, tak v kvantitě.
- Předpokládáme, že ředitel mateřské školy se více orientuje na plnění úkolů, než na lidi.
- Personální práce ředitele mateřské školy je zaměřena především na získávání pracovníků a jejich motivaci a stimulaci.

Zaměřili jsme se na otázky, v jakém poměru vykonává ředitel školy všechny manažerské činnosti, jaký časový prostor jim musí věnovat, jak kvalitně je dokáže naplňovat.

Zjišťovali jsme, zda se ředitel mateřské školy více orientuje na výkon, než na vztahy.

Vymezení objektu výzkumu tzn. stanovení výběrového souboru respondentů, jeho zdůvodnění, míra možné reprezentativnosti (vůči jakému základnímu souboru):

Do předvýzkumu byly zapojeny dvě paní ředitelky mateřských škol, jejichž organizace má působnost v sousedícím okrese základního souboru respondentů výzkumu. Nedošlo tedy k žádnému spojení či kontaktu mezi těmi, kdo prošli předvýzkumem a těmi, kteří jsou zahrnuti do výzkumného vzorku.

Objektem výzkumu byl soubor respondentů, ředitelů škol v regionu obce s rozšířenou působností, konkrétně ředitelů 28 mateřských škol. Na území tohoto okresu fungují dvě obce s rozšířenou působností. Ve správním obvodu druhého města s rozšířenou působností je 33 mateřských škol. Byli vybrány jen samostatně řízené mateřské školy, nebyly vybrány sloučené mateřské školy se základní školou.

Celkem tedy funguje v tomto okrese 61 samostatně řízených mateřských škol. V našem výzkumu se tím pádem nejednalo o reprezentativní vzorek vůči celému okrese, protože

oslovených respondentů na polovině tohoto regionu bylo jen 45, 90 %. Od respondentek se vrátily pouze 3 zodpovězené časové snímky všech činností ředitele mateřské školy, což představuje 10,7 % z celkového počtu 28 oslovených ředitelů. Identifikačních dotazníků přišlo zodpovězených 13, zde se jedná o procentuální vyjádření 46 %, nejedná se tedy ani v jednom případě o reprezentativní vzorek.

Já ke svému zkoumání jsem si vybrala 28 mateřských škol, které jsou v regionu obce s rozšířenou působností.

Ve vedení všech těchto mateřských škol stojí ředitelé, kteří jsou pohlaví ženského.

Techniky sběru dat:

Předvýzkum byl využit ke zpřesnění výzkumné strategie. Oslovením dvou paní ředitelk mateřských škol (paní ředitelky nejsou zahrnuty do výzkumného vzorku) k vyplnění časového snímku všech činností, které vykonávají ve své řídicí funkci, s upřesněním časových limitů, byly získány informace. Informace byly dále zpracovány a sloužily jako podklad k vypracování, doplnění či případnému odebrání některých položek (činností) z výzkumného šetření, které probíhalo formou časového snímku činností ředitele mateřské školy.

Jako první primární technika (metoda), která byla použita ke sběru dat byl časový snímek činností ředitele mateřské školy, který byl rozeslán všem 28 respondentům prostřednictvím emailu. Souběžně s časovým snímekem byl zaslán odkaz na formulář google s žádostí o vyplnění krátkého identifikačního dotazníku. Dotazník obsahoval 14 otázek, které byly jasně a srozumitelně formulované. Bylo využito uzavřených otázek, pro něž je charakteristická nabídka všech variant odpovědí. Respondent si musel jednu z variant vybrat, neměl možnost své vlastní volby.

Otázky v dotazníku byly zaměřeny na základní identifikaci respondentů, kteří byli osloveni.

1. Jakého jste pohlaví?
2. Jaký je váš věk?
3. Jaká je délka vaší pedagogické praxe?

4. Jaká je délka vašeho působení na pozici ředitelky mateřské školy?
5. Jaká je velikost mateřské školy, kterou řídíte? Jaký je počet tříd?
6. Jaká je velikost mateřské školy, kterou řídíte? Jaký je počet dětí?
7. Jaký je počet pedagogických pracovníků, které řídíte?
8. Je na vaší škole zřízena funkce zástupkyně ředitelky mateřské školy?
9. Kde se nachází vaše mateřská škola, kterou řídíte? Jaký je počet obyvatel ve městě nebo v obci, kde se nachází škola?
10. Myslíte si, že velikost odpovědnosti, kterou máte za řízení mateřské školy je náležitě finančně ohodnocena?
11. Myslíte si, že množství kompetencí (příslušnost, pravomoc, odpovědnost), které máte při řízení mateřské školy jsou velké?
12. Myslíte si, že vaše vzdělání je odpovídající vzhledem k činnostem, které vykonáváte ve vaší řídicí funkci?
13. Jaký je váš průměrný měsíční příjem včetně všech příplatků a odměn?
14. Kterým činnostem byste chtěly věnovat více času? Prosím, připojte krátký komentář. Řízení pedagogického procesu, vedení lidí, plánování, organizování, kontrole, operativě, administrativě, personálním činnostem, komunikaci, marketingu.

V dotazníku i časovém snímku bylo požádáno o připomínky a bylo přislíbeno, že po ukončení sběru dat a po následném shromáždění, zpracování a vyhodnocení, budou všem zúčastněným respondentům zaslány výsledky.

Protože jako primární technika byl využit časový snímek všech činností ředitele mateřské školy, sekundární technikou byly doplňující identifikační dotazník.

Časový harmonogram:

- Stanovení výzkumného problému – květen 2015
- Teoretická část ZP – 1. varianta – říjen 2015
- Výzkumná část – předvýzkum, pilotáž – 1. polovina října 2015

- Výzkumná část – šetření prostřednictvím časového snímku a identifikačního dotazníku – říjen – listopad 2015
- Vyhodnocení výzkumu – prosinec 2015
- Teoretická část – sloučení s výzkumnou částí, doladění – leden 2016
- Oprava ZP na základě konzultací s vedoucím práce – únor 2016
- ZP – tisk, vazba – březen 2015
- Odevzdání finální podoby ZP – březen – duben 2016

Určení místa a času realizace:

Do předvýzkumu byly zapojeny dvě ředitelky mateřských škol, které nejsou součástí výzkumného souboru. Jejich školy se nachází v okrese, který sousedí s okresem, kde byli osloveni členové výzkumného vzorku. Pilotáž se uskutečnila v první polovině října. Ředitelky byly osloveny emailem.

Výzkumné šetření, jehož součástí byl časový snímek všech činností ředitele mateřské školy a identifikační dotazník, probíhalo prostřednictvím emailové korespondence, kdy byli osloveni ředitelé mateřských škol, kteří jsou v působnosti spádového obvodu obce s rozšířenou působností na Praze – východ v měsíci říjnu.

Rozpočet nákladů:

Veškeré náklady týkající se našeho výzkumného šetření si hradil výzkumník sám.

5.2 Identifikační dotazník

Na jednu z technik sběru dat od respondentů, které upřesňovaly informace o vedoucích pracovnících mateřských škol, odpovědělo 13 respondentů z oslovených 28, což představuje 46% z celkového počtu, tzn. že se nejedná o reprezentativní vzorek.

Otázka číslo 1 – Jakého jste pohlaví byla jednomyslně zodpovězena 100%, protože všech 13 respondentů je pohlaví ženského. Znamená to tedy, že v této vedoucí manažerské pozici se nenachází žádný respondent mužského pohlaví.

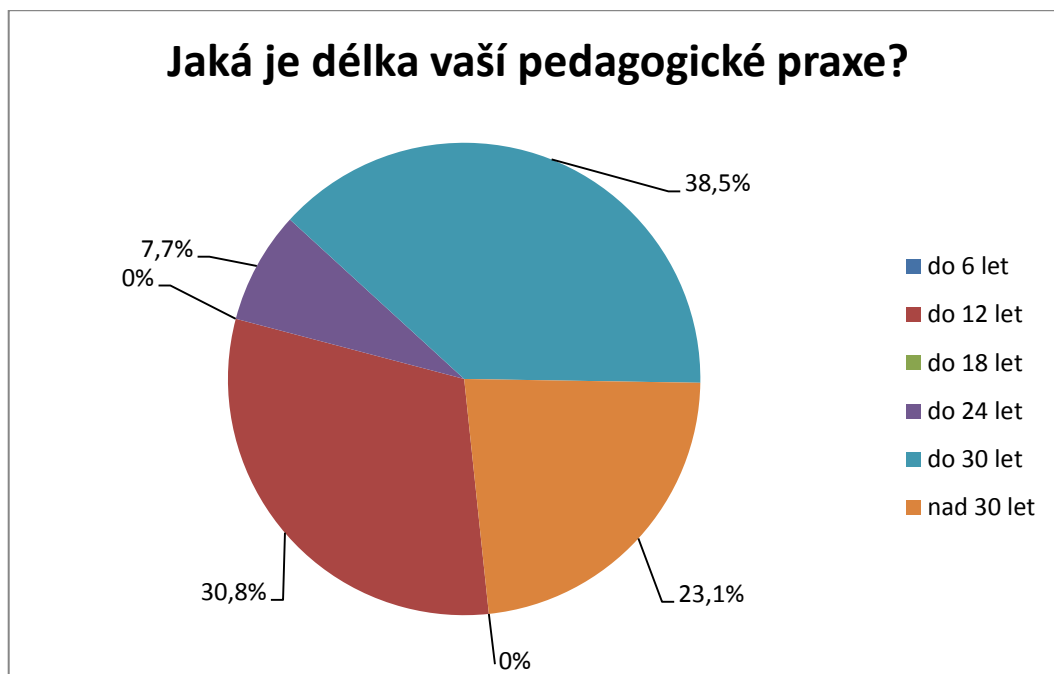
Otázka číslo 2 - Jaký je váš věk?

Tabulka č. 2 Věk respondentů

do 30 let	0	0 %
do 40 let	0	0 %
do 50 let	11	84.6 %
do 60 let	2	15.4 %
60 let a více	0	0 %

U této otázky bylo zjištěno, že největší počet respondentů, ředitelů mateřských škol, se nachází ve věku od 40 do 50 let, celkem 84,6%. Na druhé pozici se nacházejí ředitelé ještě starší od 50 do 60 let, celkem s 15,4%. V rozmezí do 30 let, od 30 do 40 let a od 60 let a více se nenachází žádný ředitel mateřské školy.

Otázka číslo 3 - Jaká je délka vaší pedagogické praxe?



Graf č. 1 Délka pedagogické praxe

Nejvíce respondentů - 5, odpovědělo, že má pedagogickou praxi do 30 let. To odpovídá v celkovém poměru 38,5%. 4 respondenti mají praxi do 12 let, z celkového počtu 13 respondentů se jedná o 30,8%. 3 respondenti vybrali poslední možnost a tou je praxe nad 30 let. Jedná se 23,1% z uvedeného vzorku. V nejnižším stupni pedagogické praxe do 6 let a ve 3. stupni pedagogické praxe do 18 let se nevyskytuje žádný respondent.

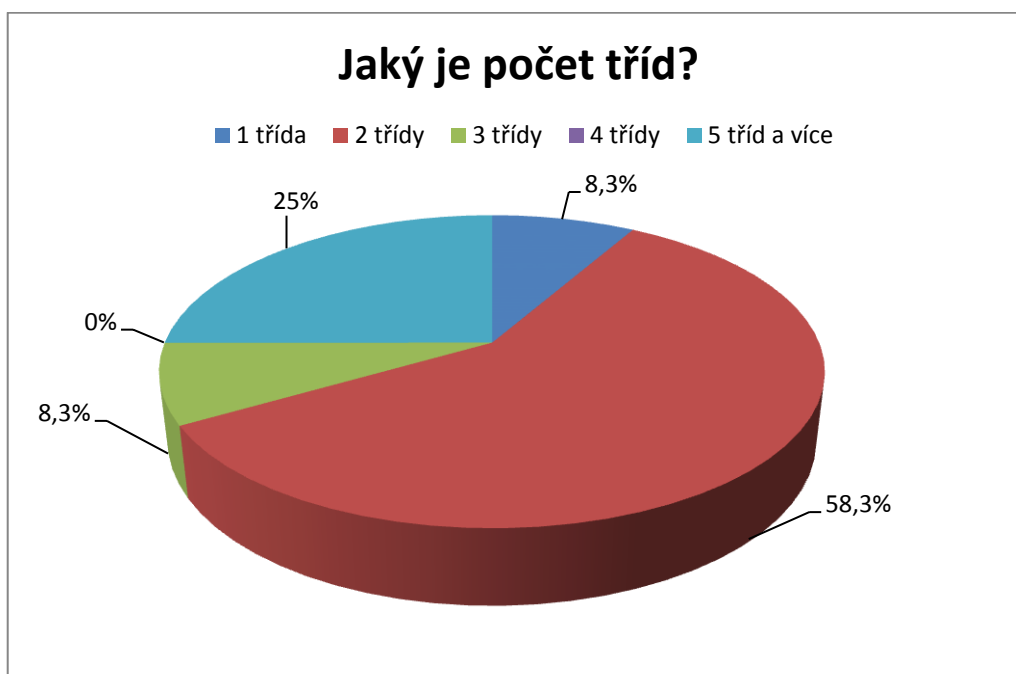
Otázka číslo 4 – Jaká je délka vašeho působení na pozici ředitelky mateřské školy?

Tabulka č. 3 Délka působení na pozici ředitelky mateřské školy

do 3 let	2	15.4 %
do 5 let	7	53.8 %
do 10 let	1	7.7 %
do 15 let	3	23.1 %
nad 15 let	0	0 %

Na otázku jaká je délka vašeho působení na pozici ředitelky mateřské školy odpověděly respondentky, že z celkového počtu 13 respondentů jich 7 působí ve funkci 5 let. Toto číslo představuje 53,8%. 3 respondenti pracují v této manažerské funkci do 15 let, což vypovídá o vzorku 23,1%. S nejnižším počtem let strávených na ředitelském postu se nacházejí 2 respondentky. Z celkového počtu 100% představují 2 respondentky 15,4%. 1 respondentka reprezentuje vzorek 7,7% s délkou působení na pozici ředitelky mateřské školy do 10 let. Nad 15 let nepůsobí na vedoucím postu ředitelky mateřské školy žádný manažer.

Otázka číslo 5 - Jaká je velikost mateřské školy, kterou řídíte? Jaký je počet tříd?



Graf č. 2 Velikost mateřské školy, počet tříd

Ze 13 respondentů, kteří se zúčastnili tohoto dotazníkového šetření vede dvoutřídní mateřskou školu 58,3% respondentů v počtu sedmi ředitelů, což představuje nejvyšší počet. Na druhém místě se umístily mateřské školy s pěti třídami a více. Z celkového počtu představují 25% a takto velké mateřské školy řídí tři ředitelé. Na třetím místě se se shodným procentuálním ohodnocením 8,3% umístily jednotřídní a trojtřídní mateřské školy. Každou takto velkou mateřskou školu řídí jeden ředitel. Na posledním místě se

umístily mateřské školy se čtyřmi třídami. V okruhu dotázaných respondentů nikdo nestojí v čele takto velké mateřské škole.

Otázka číslo 6 - Jaká je velikost mateřské školy, kterou řídíte? Jaký je počet dětí?

Tabulka č. 4 Velikost mateřské školy, počet dětí

do 28 dětí	1	7.7 %
do 50 dětí	5	38.5 %
do 75 dětí	3	23.1 %
do 100 dětí	0	0 %
nad 100 dětí	4	30.8 %

Na otázku číslo 6 pět respondentů odpovědělo, že počet dětí v mateřské škole, kterou řídí je do 50 dětí. Toto číslo představuje 38,5%. Na druhé pozici s nižším procentuálním ohodnocením se umístila velikost mateřské školy a počet dětí v ní nad 100. Tento výsledek symbolizuje 30,8% a vybrali si jej čtyři respondenti. Třetí místo obsadily mateřské školy s počtem dětí do 75. Tři respondent představují 23,1% z celkového počtu. Jeden respondent vybral možnost nejnižší a tedy tu, že počet dětí v mateřské škole, kterou řídí je do 28 dětí. Tato velikost školy značí 7,7%. Mateřskou školu do 100 dětí nevybral žádný respondent. Na tuto otázku odpovědělo všech 13 respondentů.

Otázka číslo 7 – Jaký je počet pedagogických pracovníků, které řídíte?

Tabulka č. 5 Počet řízených pedagogických pracovníků

do 4 pracovníků	6	46.2 %
do 6 pracovníků	3	23.1 %
do 8 pracovníků	1	7.7 %
do 10 pracovníků	1	7.7 %
nad 10 a více pracovníků	2	15.4 %

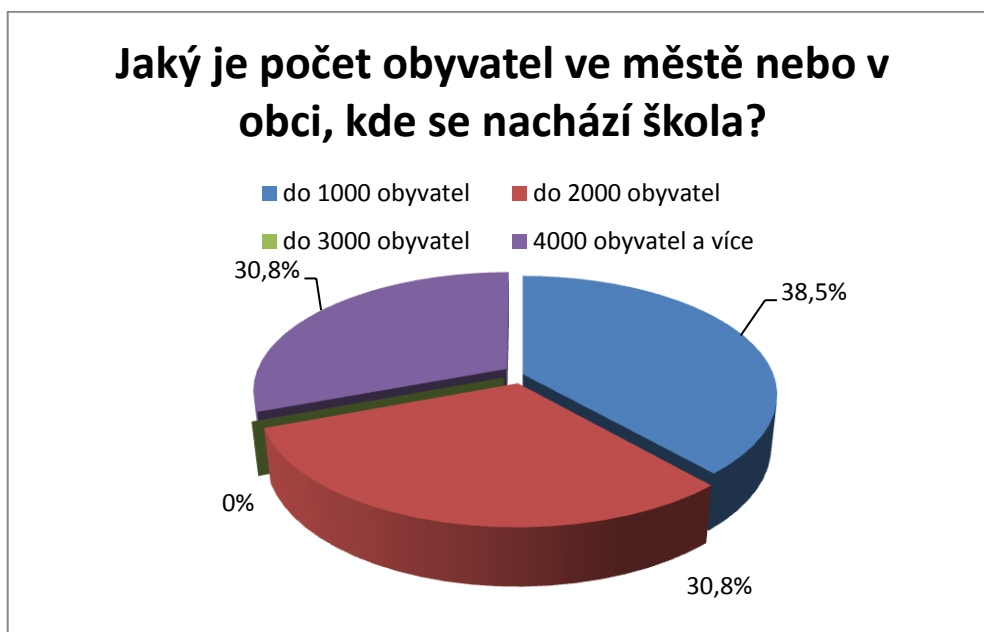
Z tabulky vyplývá, že z 15 respondentů jich 6, což je největší počet, řídí mateřskou školu, kde je maximální počet pedagogických zaměstnanců 4. Toto číslo představuje 46,2%. Na druhé pozici se umístily mateřské školy, kde pracuje maximálně 6 pedagogů a to celkem ve třech případech. Procenty řečeno se jedná o 23,1%. Nad 10 pedagogických pracovníků a více řídí 2 ředitelé, takže třetí místo v tabulce nám ukazuje na 15,4%. Po jedné mateřské škole obsadili ředitelé, kteří řídí maximálně 8 a 10 pedagogických pracovníků. Stejně je tedy i procentuální ohodnocení 7,7%.

Otázka číslo 8 - Je na vaší mateřské škole zřízena funkce zástupkyně ředitelky MŠ?

Tuto otázku nemůžeme správně vyhodnotit, protože ji zřejmě jeden respondent při vyplňování identifikačního dotazníku přehlédl a nevyplnil. Odpovědělo tedy jen 12 respondentů namísto 13. Z tohoto počtu odpovědělo 8 ředitelů, že funkci zástupkyně ředitelky mateřské školy zřízenou nemají, což představuje 66,7%. 4 ředitelé funkci zástupkyně ředitelky mateřské školy zřízenou mají, takže tento výsledek ohodnotíme 33,3%.

Otázka číslo 9 - Kde se nachází vaše mateřská škola, kterou řídíte? Jaký je počet obyvatel ve městě nebo v obci, kde se nachází škola?

Na tuto otázku z celkového počtu respondentů odpovědělo nejvíce pět ředitelů. Mateřská škola, kterou řídí se nachází v obci s maximálním počtem obyvatel do 1000 a tento výsledek představuje 38,5%. Na pomyslné druhé příčce se umístily mateřské školy jenž se nachází v obci do 2000 obyvatel a ve městě, které má 4000 obyvatel a více. Procentuální ohodnocení je tak stejné a představuje 30,8%. V obci do 3000 obyvatel se nenachází žádná mateřská škola v níž by pracovali respondenti, kteří se zúčastnili tohoto výzkumného šetření.



Graf č. 3 Počet obyvatel, kde se nachází mateřská škola

Otázka číslo 10 - Myslíte si, že velikost odpovědnosti, kterou máte za řízení mateřské školy je náležitě finančně ohodnocena?

Při vyplňování identifikačního dotazníku, který byl součástí výzkumného šetření u této otázky opět zřejmě došlo k chybnému vyplnění. Místo 13 odpovědí, je u otázky zobrazeno odpovědí 14. Můžeme se domýšlet, že se ředitel spletl a na tuto otázku odpověděl dvakrát. Mohl také zaškrtnout úmyslně odpovědi dvě. Vyhodnocení otázky nebude tak relevantní.

Devět ředitelů označilo zápornou odpověď na otázku a myslí si tak, jejich finanční ohodnocení, které dostávají za řízení mateřské školy není ve shodě s velikostí odpovědnosti, kterou za školu mají. Toto množství ředitelů představuje 69,2%. Tři ředitelé jsou naopak spokojeni a souhlasí s tím, že jejich finanční odměna je adekvátní náročnosti řízení mateřské školy. Tuto spokojenost představuje 23,1%. Dva ředitelé odpověděli, že nevědí, zda finanční odměna odpovídá velikosti odpovědnosti. Tento výsledek znamená 15,4%.

Otázka číslo 11 - Myslíte si, že množství kompetencí (příslušnost, pravomoc, odpovědnost), které máte při řízení mateřské školy jsou velké?

Ani při odpovědi na tuto otázku nepadla jednoznačná odpověď. I když velká část ředitelů je přesvědčena, že disponuje velkým množstvím kompetencí, ať už v podobě pravomocí a příslušnosti. Jedenáct ředitelů odpovědělo kladně. 91,7% ředitelů si tak myslí, že množství odpovědnosti a kompetentnosti využívaných při řízení mateřské školy je velké. Na druhé straně odpověděl na otázku jeden ředitel, že neví, zda-li jsou jeho kompetence, které využívá při řízení mateřské školy, velké. Stejně zápornou odpověď poskytl respondent, který uvedl, že množství kompetencí nejsou velké. Obě odpovědi představují shodně po 8,3%.

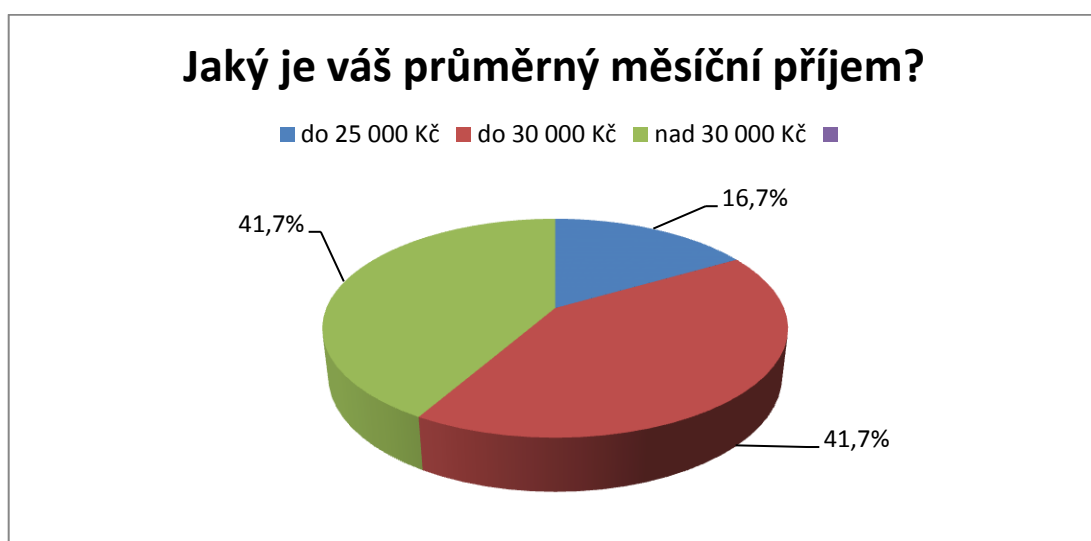
Otázka číslo 12 - Myslíte si, že vaše vzdělání je odpovídající vzhledem k činnostem, které vykonáváte ve vaší řídicí funkci?

Tabulka č. 6 Vzdělání versus manažerské činnosti

ano	10	76.9 %
ne	2	15.4 %
nevím	1	7.7 %

Deset respondentů na otázku číslo 11 dalo kladnou odpověď. Myslí si, že jejich vzdělání je odpovídající a přiměřené k činnostem, které vykonávají ve vedoucí funkci ředitele školy. Tento vzorek představuje 76,9%. Jen dva respondenti zaškrtili zápornou odpověď. Nejsou přesvědčeni o tom, že k činnostem, které využívají při řízení mateřské školy, mají adekvátní vzdělání. Z celkového počtu odpovědí respondentů se jedná o 15,4%. Jeden respondent si myslí, že neví, zda jeho vzdělání je odpovídající vzhledem k činnostem, které vykonává ve své řídicí funkci. Tato odpověď představuje 7,7%.

Otázka číslo 13 - Jaký je váš průměrný měsíční příjem včetně všech příplatků a odměn?



Graf č. 4 Průměrný měsíční příjem

Na tuto otázku odpovědělo jen 12 respondentů. Pět ředitelů zaškrtnulo variantu, že jejich průměrný měsíční příjem včetně příplatků a odměn je do 30 000 korun českých. Stejný počet respondentů vybralo poslední možnost. Pět ředitelů se pohybuje v nejvyšší příjmové skupině, protože jejich průměrný měsíční příjem včetně odměn a příplatků dosahuje částky vyšší nad 30 000 korun českých. Obě skupiny vedoucích pracovníků tak představují vzorek 41,7% z celkového počtu respondentů. V nejnižší příjmové skupině, která byla respondentům nabídnuta, a to do 25 000 korun se pohybují dva ředitelé. 16,7% je jejich podíl na celkovém počtu odpovědí.

Otázka číslo 14 - Kterým činnostem byste chtěly věnovat více času?

Tabulka č. 7 Manažerské činnosti s vyššími časovými nároky

řízení pedagogického procesu	12	92.3 %
vedení lidí	5	38.5 %
plánování	6	46.2 %
organizování	2	15.4 %
kontrole	4	30.8 %

operativě, administrativě	0	0 %
personálním činnostem	2	15.4 %
komunikaci	6	46.2 %
marketingu	4	30.8 %
Ostatní	1	7.7 %

Na prvním místě mezi činnostmi, kterým by chtěli respondenti věnovat více času, se umístilo řízení pedagogického procesu. Této možnosti dalo prioritu dvanáct respondentů, což představuje 92,3%. Na pomyslném druhém místě se umístily hned dvě činnosti, a to plánování a komunikace. Šest respondentů se shodlo na této odpovědi s procentuálním ohodnocením 46,2%. Další činnosti, kterou by se respondenti chtěli více zabývat je vedení lidí. Patří mu třetí místo s 38,5%. Na čtvrtou pozici se zařadí opět dvě činnosti, kontrola a marketing. Čtyři respondenti tak tímto svým výběrem určili činnostem 30,8%. Pátá, předposlední pozice byla výběrem respondentů přičena personálním činnostem a organizování. Tuto možnost zdůraznili dva respondenti s procentuálním ohodnocením 15,4%. Ostatní činnosti si vybral jeden respondent se 7,7%. Mezi činnosti, kterým by chtěli respondenti věnovat více času nepatří operativa a administrativa, protože si ji nevybral žádný respondent.

5.3 Časový snímek všech činností ředitele mateřské školy

Jednotlivé oblasti obsažené v časovém snímku:

1. Operativa
2. Finance
3. Marketing
4. Komunikace
5. Organizace
6. Plánování
7. Kontrola
8. Výchovně vzdělávací činnost

9. Vedení lidí a personalistika

V každé oblasti jsou prováděny určité činnosti, zde je jejich celkový soupis:

1. Operativa

- Vyřizování telefonických hovorů,,,
- vyřizování běžné administrativy-pošta,
- vyřizování emailové korespondence,
- výkon státní správy,
- aktualizace směrnic,
- vydávat vnitřní školní normy,
- zajišťuje požadované kontroly a revize,
- péče o movitý a nemovitý majetek, inventarizace,
- ukládání a skartace dokumentů,
- zajišťuje nezávadný stav objektů a technického zařízení,
- zajišťování moderní techniky pro školu,
- tvorba rozvrhů a jiné organizační záležitosti,
- vytvářet podmínky pro výkon školní inspekce,

2. Finance

- uzavírat hospodářské, mandátní smlouvy,
- vyplňování výkazů pro KÚ, pro zřizovatele,
- získávání grantů a sponzorů,
- zajišťuje efektivní využívání finančních prostředků,
- kontrola hospodaření školy, finanční zabezpečení jejího chodu,
- schvalovat, vyřizovat objednávky školy,
- fundraising,

3. Marketing

- zajišťování public relations,
- zajišťování propagace,
- zajišťování kvalitního image,

- budovat kredit a pověst školy,
- informační zabezpečení školy-aktuálnost webu, vkládání fotografií,

4. Komunikace

- zajišťuje styk s nadřízenými složkami a dalšími odborníky – ZŠ, PPP,
- spolupráce a kooperace s okolím školy (ŠÚ, MŠMT ČR, OÚ, ČŠI, KÚ, OSPOD, Policie ČR...),
- spolupráce s rodiči dětí,
- spolupráce se zřizovatelem,
- vyřizování stížností,
- konzultační, poradenské a vzdělávací služby školy,

5. Organizace

- sledovat efektivní využívání prostorů a materiálně technického zabezpečení,
- organizace každodenního provozu školy,
- organizace zápisu dětí,
- organizace školního roku,
- organizace mimoškolních aktivit,
- organizace pedagogických a provozních rad,
- organizace projektů, soutěží,
- zavádění změn ve škole,

6. Plánování

- plánovat a vypracovat strategii a koncepci školy,
- plánování - pedagogické rady, DVPP, čerpání samostudia, čerpání dovolené,
- plánovat práci na školní rok, plán akcí školy,
- další aktivity školy,

7. Kontrola

- kontrola dodržování spotřebního koše,

- kontrola vedení povinné dokumentace školy,
- kontrola povinné dokumentace na třídě,
- kontrola zápisů v kronice,
- kontrola výzdoby školy,
- kontrola úklidu,

8. Výchovně vzdělávací

- vykonává přímou výchovně-vzdělávací práci s dětmi,
- evaluovat školní vzdělávací program,
- zajišťovat informovanost o výchovně-vzdělávací práci dětí směrem k rodičům,
- příprava na přímou pedagogickou činnost,
- spolupracovat s radou rodičů,

9. Vedení lidí a personalistika

- vedení personální dokumentace,
- personální práce-podklady pro výplaty,
- řízení lidských zdrojů,
- pedagogičtí pracovníci-komunikace,
- nepedagogičtí pracovníci-komunikace,
- kontroluje používání OPPP,
- vést evidenci úrazů, oznamovat,
- výchovně vzdělávací proces – kontrola kvality výuky, hospitace,
- zajišťovat, kontrolovat BOZP, hygienu, požární ochranu, civilní,
- vnitřní klima školy, mezilidské vztahy,
- vytvářet pedagogickým pracovníkům podmínky pro realizaci dalších aktivit a akcí, školy, které navazují na vzdělávací program školy,
- práce managementu,
- FKSP,
- DVPP – účast na školení,
- řešení problémů, konfliktů na pracovišti,

- kontrola dodržování pracovní doby zaměstnanců,
- nákup odborné literatury, vedení knihovny,
- kontrolovat práci pedagogických i ostatních pracovníků školy.

V podobě tabulky byl časový snímek rozeslán vybraným ředitelům mateřských škol, respondentům, kteří se zúčastnili výzkumného šetření. Celkem bylo osloveno emailovou poštou 28 ředitelů mateřských škol. Vyplněných časových snímků všech činností ředitele mateřské školy se vrátilo jen 3, nejedná se tedy o reprezentativní vzorek. Snímky nalezneme v diplomové práci v přílohách.

Vyhodnocení časových snímků všech činností ředitele mateřské školy v závislosti na vykonávaných činnostech v určitém časovém úseku, a to denním, týdenním a měsíčním intervalu:

a) Denní činnosti – vyhodnocení odpovědí respondentů

Respondentka číslo 1

Denní činnosti – V oblasti operativy se respondentka číslo 1 věnuje denně těmto činnostem: vyřizování telefonických hovorů, vyřizování běžné administrativy – pošta a vyřizování emailové komunikace. V oblasti financí se denně zabývá kontrolou hospodaření školy a finančního zabezpečení jejího chodu. V oblasti marketingu respondentka denně buduje kredit a pověst školy, pracuje na informačním zabezpečení školy – zajišťuje aktuálnost webových stránek, vkládání nových fotografií. V oblasti komunikace denně spolupracuje s rodiči dětí. Organizací každodenního provozu školy se zabývá denně v oblasti organizování. V oblasti kontroly se každodenně věnuje kontrole úklidu. Respondentka každý den vykonává přímou výchovně – vzdělávací činnost s dětmi v oblasti výchovně – vzdělávací. V oblasti vedení lidí a v oblasti personalistiky se každý den respondentka věnuje řízení lidských zdrojů, každý den komunikuje s pedagogickými a nepedagogickými pracovníky, každý den se zabývá, ovlivňuje, působí na mezilidské vztahy a vnitřní klima školy.

Respondentka číslo 1 nejvíce času denně věnuje, v pořadí od nejnižšího k nejvyššímu, těmto pěti činnostem:

- vyřizování telefonických hovorů – 30 minut,
- kontrole hospodaření školy a finančnímu zabezpečení jejího chodu – 50 minut,
- informačnímu zabezpečení školy – aktuálnost webových stránek a vkládání fotografií – 60 minut,
- organizování každodenního provozu školy – 70 minut a
- nejvíce času tráví při výkonu přímé výchovně – vzdělávací práci s dětmi – 230 minut.

Respondentka číslo 2

Denní činnosti - V oblasti operativy se respondentka číslo 2 věnuje denně těmto činnostem: vyřizování telefonických hovorů, vyřizování běžné administrativy – pošta a vyřizování emailové komunikace. V oblasti financí a marketingu se denně nezabývá žádnou činností. V oblasti komunikace respondentka denně spolupracuje s rodiči dětí. Organizací každodenního provozu školy a sledováním efektivního využívání prostorů a materiálně technického zabezpečení se zabývá denně v oblasti organizování. V oblasti kontroly se žádné činnosti nevěnuje denně. Respondentka se každý den připravuje na přímou výchovně – vzdělávací činnost s dětmi v oblasti výchovně – vzdělávací. V oblasti vedení lidí a v oblasti personalistiky se každý den respondentka věnuje řízení lidských zdrojů, každý den komunikuje s pedagogickými a nepedagogickými pracovníky, každý den se zabývá, ovlivňuje, působí na mezilidské vztahy a vnitřní klima školy, každodenně kontroluje práci pedagogických i ostatních pracovníků školy.

Respondentka číslo 2 nejvíce času denně věnuje, v pořadí od nejnižšího k nejvyššímu, těmto pěti činnostem:

- vyřizování telefonických hovorů – 10 minut, při zápisu až 50 minut,
- vyřizování běžné administrativy – pošta – 60 minut,
- příprava na přímou pedagogickou činnost – 105 minut,
- vyřizování emailové korespondence – 120 minut,
- ostatní denní činnosti – spolupráce s rodiči, organizace provozu, využívání prostorů a materiálně technického zabezpečení, řízení lidských zdrojů, komunikace

s pedagogickými a nepedagogickými pracovníky, řízení mezilidských vztahů, kontrola práce pracovníků jsou vykonávány dle potřeby. Zde tedy nemám relevantní časový údaj.

Respondentka číslo 3

Denní činnosti – V oblasti operativy se respondentka číslo 3, stejně jako obě předchozí respondentky, věnuje denně těmto činnostem: vyřizování telefonických hovorů, vyřizování běžné administrativy – pošta a vyřizování emailové komunikace. V oblasti financí se denně zabývá zajišťováním efektivního využívání finančních prostředků. V oblasti marketingu, komunikace a plánování se každý den nevěnuje žádné činnosti. Organizací každodenního provozu školy se zabývá respondentka denně v oblasti organizování. V oblasti kontroly se každodenně věnuje kontrole úklidu. Respondentka každý den vykonává přímou výchovně – vzdělávací činnost s dětmi v oblasti výchovně – vzdělávací a také se na přímou pedagogickou činnost denně připravuje. V oblasti vedení lidí a v oblasti personalistiky se každý den respondentka věnuje řízení lidských zdrojů, každý den komunikuje s pedagogickými a nepedagogickými pracovníky, každý den se zabývá, ovlivňuje a působí na mezilidské vztahy a vnitřní klima školy. Nějaký pracovní čas věnuje managementu obecně.

Respondentka číslo 3 nejvíce času denně věnuje, v pořadí od nejnižšího k nejvyššímu, těmto pěti činnostem:

- vyřizování telefonických hovorů, vyřizování emailové korespondence – 30 minut,
- komunikace s pedagogickými a nepedagogickými pracovníky- 30 minut,
- práce managementu – 30 minut,
- výkon přímé výchovně-vzdělávací práci s dětmi – 240 minut,
- zajišťování efektivního využívání finančních prostředků a řízení lidských zdrojů – i zde bez relevantního časového údaje, podle odpovědi respondentky - denně a neustále.

b) Týdenní činnosti – vyhodnocení odpovědí respondentů

Respondentka číslo 1

Týdenní činnosti – Respondentka číslo 1 se v oblasti operativy týdně věnuje ukládání a skartaci dokumentů a tvorbě rozvrhů a jiných organizačních záležitostí. V další oblasti finanční se týdně zabývá zajišťováním efektivního využívání finančních prostředků a schvalování a vyřizování objednávek školy. Respondentka se týdně v oblasti marketingu věnuje zajišťování kvalitního image školy. Co se týká oblasti komunikace, zde se zabývá pravidelně v týdenních intervalech spolupráci se zřizovatelem. V oblasti organizace neprovádí týdně žádnou činnost. Další týdenní aktivitou jsou v oblasti plánování další aktivity školy. V kontrolní oblasti se týdně zabývá kontrolou výzdoby školy. V oblasti výchovně – vzdělávací týdně zajišťuje informovanost o výchovně – vzdělávací práci dětí směrem k rodičům. V poslední oblasti, vedení lidí a personalistice se týdně zaměřuje na výchovně – vzdělávací proces, konkrétně na kontrolu kvality výuky a hospitace, na řešení problémů a konfliktů na pracovišti, na vytváření podmínek pedagogickým pracovníkům pro realizaci dalších aktivit a akcí školy, které navazují na vzdělávací program školy, na kontrolu práce pedagogických i ostatních pracovníků školy a další práce managementu.

Respondentka číslo 1 nejvíce času týdně věnuje, v pořadí od nejnižšího k nejvyššímu, těmto pěti činnostem:

- zajišťování efektivního využívání finančních prostředků – 35 minut,
- zajišťování informovanosti o výchovně vzdělávací práci dětí směrem k rodičům – 35 minut,
- tvorba rozvrhů a jiné organizační záležitosti – 60 minut,
- ukládání a skartace dokumentů – 60 minut,
- příprava na pedagogickou činnost – této činnosti věnuje respondentka nejvíce času týdně – 180 minut.

Respondentka číslo 2

Respondentka číslo 2 se v oblasti operativy týdně věnuje, stejně jako v denních intervalech, těmto činnostem: vyřizování telefonických hovorů, vyřizování běžné administrativy – pošta a vyřizování emailové komunikace. V další oblasti finanční se týdně zabývá schvalování a vyřizování objednávek školy. Respondentka se týdně v oblasti

marketingu věnuje informačnímu zabezpečení školy – aktuálnosti webových stránek a vkládání fotografií. Co se týká oblasti komunikace, zde se zabývá pravidelně v týdenních intervalech spoluprací se zřizovatelem. V oblasti organizace a plánování neprovádí týdně žádnou činnost. V kontrolní oblasti se týdně zabývá kontrolou úklidu školy. V oblasti výchovně – vzdělávací týdně zajišťuje informovanost o výchovně – vzdělávací práci dětí směrem k rodičům, přípravu na přímou pedagogickou činnost, vykonává přímou výchovně – vzdělávací práci s dětmi. V poslední oblasti, vedení lidí a personalistice se týdně nezabývá žádnou oblastí.

Respondentka číslo 2 nejvíce času týdně věnuje, v pořadí od nejnižšího k nejvyššímu, těmto pěti činnostem:

- vyřizování telefonických hovorů – 50 minut,
- vyřizování běžné administrativy – pošta – 300 minut,
- vyřizování emailové korespondence – 600 minut,
- příprava na přímou pedagogickou činnost – 435 minut,
- výkon přímé výchovně – vzdělávací činnosti s dětmi – této činnosti věnuje respondentka nejvíce času – 1080 minut týdně.

Respondentka číslo 3

Respondentka číslo 3 se v oblasti operativy týdně věnuje, stejně jako v denních intervalech, těmto činnostem: vyřizování telefonických hovorů, vyřizování běžné administrativy – pošta a vyřizování emailové komunikace. V další oblasti finanční se týdně zabývá zajišťováním efektivního využívání finančních prostředků a kontrolou hospodaření školy, dále finančnímu zabezpečení jejího chodu. Respondentka se týdně v oblasti marketingu věnuje informačnímu zabezpečení školy – aktuálnosti webových stránek a vkládání fotografií. Co se týká oblasti komunikace, zde se zabývá pravidelně v týdenních intervalech spoluprací s rodiči dětí a spoluprací s konzultačními, poradenskými a vzdělávacími službami školy. V oblasti organizace provádí a zabezpečuje každodenní organizaci chodu školy. V oblasti plánování žádnou činnost nevykonává. V kontrolní oblasti se týdně zabývá kontrolou povinné dokumentace na třídě, kontrolou výzdoby školy

a kontrolou úklidu. V oblasti výchovně – vzdělávací se týdně věnuje přípravě na přímou pedagogickou činnost, vykonává přímou výchovně – vzdělávací práci s dětmi a zabývá se evaluací školního vzdělávacího programu. V poslední oblasti, vedení lidí a personalistice se týdně zaměřuje na vedení personální dokumentace, řízení lidských zdrojů a komunikaci s pedagogickými a nepedagogickými pracovníky. Také se soustředí na budování pozitivního klimatu školy a mezilidských vztahů a další práce managementu.

Respondentka číslo 3 nejvíce času týdně věnuje, v pořadí od nejnižšího k nejvyššímu, těmto pěti činnostem:

- vedení personální dokumentace a řízení lidských zdrojů – 60 minut,
- kontrola hospodaření školy, finanční zabezpečení jejího chodu – 120 minut,
- vyřizování telefonických hovorů, vyřizování emailové korespondence – 150 minut,
- komunikace s pedagogickými a nepedagogickými pracovníky – 150 minut,
- výkon přímou výchovně - vzdělávací práce s dětmi – 1200 minut, nejvíce času týdně věnuje této činnosti.

c) Měsíční činnosti – vyhodnocení odpovědí respondentů

Respondentka číslo 1

K činnostem, které respondentka vykonává v měsíčním intervalu v oblasti operativy patří: aktualizace směrnic, vydávání vnitřních školních norem, zajišťování požadovaných kontrol a revizí, zajišťování nezávadného stavu objektů a technického zařízení. V oblasti financí není prováděna žádná činnost. V oblasti marketingu se respondentka měsíčně věnuje zajišťování public relations a zajišťování propagace školy. V oblasti komunikace se zabývá vyřizováním stížností a zabezpečuje konzultační, poradenské a vzdělávací služby školy. Další činnosti s měsíčním intervalem jsou v oblasti organizování organizace pedagogických a provozních porad, organizace projektů, soutěží, zavádění změn ve škole. V plánovací oblasti měsíčně plánuje čerpání dovolené, čerpání samostudia, další vzdělávání pedagogických pracovníků. V kontrolní oblasti se zaměřuje na dodržování spotřebního koše, vedení povinné dokumentace školy a vedení povinné dokumentace na třídě. Na výchovně – vzdělávací oblast se respondentka měsíčně nezaměřuje. V oblasti

vedení lidí a personalistiky se respondentka měsíčně věnuje vedení personální dokumentace, vykonává personální práce, zajišťuje podklady pro výplaty, kontroluje používání ochranných pracovních pomůcek pracovníků, vede evidenci úrazů, oznamuje je, zajišťuje a kontroluje bezpečnost a ochranu zdraví při práci, hygienu, požární ochranu, zajišťuje pedagogům účast na dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, kontroluje dodržování pracovní dobu zaměstnanců, vede knihovnu a nakupuje odbornou literaturu.

Respondentka číslo 1 nejvíce času měsíčně věnuje, v pořadí od nejnižšího k nejvyššímu, těmto pěti činnostem:

- aktualizace směrnic – 60 minut,
- vydávání vnitřních školních norem – 60 minut,
- organizace pedagogických a provozních porad – 75 minut,
- zajišťování a účast na dalším vzdělávání pedagogických pracovníků – 75 minut,
- personální práce – podklady pro výplaty – 350 minut měsíčně. Této činnosti věnuje respondentka nejvíce času.

Respondentka číslo 2

V oblasti operativy se respondentka měsíčně věnuje těmto činnostem: vyřizování telefonických hovorů, vyřizování běžné administrativy – pošta a vyřizování emailové korespondence. V oblasti finanční se zabývá vyplňováním výkazů pro krajský a obecní úřad, zajišťuje efektivní využívání finančních prostředků, kontroluje hospodaření školy, finanční zabezpečení jejího chodu, schvaluje a vyřizuje objednávky školy. Měsíčně se v oblasti marketingu věnuje zajišťování propagace školy, zajišťování kvalitního image školy, budování kreditu a pověsti školy a informační zabezpečení školy – aktuálnost webových stránek a vkládání fotografií. V oblasti komunikace měsíčně spolupracuje a kooperuje s okolím školy – Policie ČR, obecní a krajský úřad, Česká školní inspekce, ministerstva, spolupracuje se zřizovatelem. V oblasti organizování se zabývá organizací pedagogických a provozních porad. V plánovací oblasti se měsíčně nevykonává žádná činnost. V kontrolní oblasti respondentka kontroluje vedení povinné dokumentace školy a povinné dokumentace na třídě, kontroluje úklid. Ve výchovně – vzdělávací oblasti

vykonává přímou výchovně – vzdělávací činnost s dětmi, zajišťuje informovanost o výchovně – vzdělávací práci dětí směrem k rodičům, připravuje se na přímou pedagogickou činnost. V poslední oblasti vedení lidí a personalistika vede personální dokumentaci, kontroluje kvalitu výuky ve výchovně vzdělávacím procesu, zajišťuje čerpání fondu kulturních a sociálních potřeb, zajišťuje účast na školení v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, vede knihovnu a nakupuje odbornou literaturu.

Respondentka číslo 2 nejvíce času měsíčně věnuje, v pořadí od nejnižšího k nejvyššímu, těmto pěti činnostem:

- schvalování a vyřizování objednávek školy – 120 minut,
- vyřizování emailové korespondence – 240 – 300 minut,
- vyřizování běžné administrativy – 1200 minut,
- příprava na přímou pedagogickou činnost – 1740 minut,
- výkon přímé výchovně – vzdělávací práce s dětmi – 4320 minut. Tato činnost zabírá nejvíce času respondentky.

Respondentka číslo 3

V oblasti operativy se respondentka měsíčně věnuje těmto činnostem: vyřizování telefonických hovorů, vyřizování běžné administrativy – pošta a vyřizování emailové korespondence. V oblasti finanční zajišťuje efektivní využívání finančních prostředků a kontroluje hospodaření školy, finanční zabezpečení jejího chodu, schvaluje a vyřizuje objednávky školy. Měsíčně se v oblasti marketingu věnuje zajišťování propagace školy, zajišťování public relations, zajišťování kvalitního image školy, budování kreditu a pověsti školy a informační zabezpečení školy – aktuálnost webových stránek a vkládání fotografií. V oblasti komunikace měsíčně spolupracuje se zřizovatelem, s rodiči dětí, zabezpečuje spolupráci s konzultačními poradenskými a vzdělávacími službami školy, zajišťuje styk s nadřízenými složkami a dalšími odborníky – základní školou, pedagogicko - psychologickou poradnou. Respondentka se měsíčně v oblasti organizování zaměřuje na sledovat efektivního využívání prostorů a materiálně technického zabezpečení a organizaci každodenního provozu školy. V plánovací oblasti plánuje - pedagogické rady, další

vzdělávání pedagogických pracovníků, čerpání samostudia, čerpání dovolené a plánuje práci na školní rok, plánuje akce školy. V kontrolní oblasti respondentka kontroluje vedení povinné dokumentace školy a povinné dokumentace na třídě, kontroluje úklid, výzdobu školy a dodržování spotřebního koše. Ve výchovně – vzdělávací oblasti vykonává přímou výchovně – vzdělávací činnost s dětmi, připravuje se na přímou pedagogickou činnost a . evaluuje školní vzdělávací program. V oblasti vedení lidí a personalistiky se respondentka měsíčně věnuje vedení personální dokumentace, vykonává personální práce, zajišťuje podklady pro výplaty, dále se zabývá řízení lidských zdrojů, komunikaci s pedagogickými a nepedagogickými zaměstnanci, kontroluje používání ochranných pracovních pomůcek pracovníků, zajišťuje pedagogům účast na dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, kontroluje dodržování pracovní dobu zaměstnanců, vede knihovnu a nakupuje odbornou literaturu a zajišťuje čerpání fondu kulturních a sociálních potřeb.

Respondentka číslo 3 nejvíce času měsíčně věnuje, v pořadí od nejnižšího k nejvyššímu, těmto pěti činnostem:

- kontrola hospodaření školy, finanční zabezpečení jejího chodu – 600 minut,
- vedení personální dokumentace – 600 minut,
- vyřizování telefonických hovorů, vyřizování emailové korespondence – 900 minut,
- komunikace s pedagogickými a nepedagogickými pracovníky – 900 minut,
- výkon přímé výchovně – vzdělávací práce s dětmi – 1680 minut. Nejvíce času zabere respondentce činnost při práci s dětmi.

d) Časový snímek všech činností ředitele mateřské školy - vyhodnocení

Celkové vyhodnocení všech vypsanych činností v časových snímcích od tří respondentek, které ředitelky mateřských škol vykonávají a jejich časový rozptyl (kolik času věnují daným činnostem) se zaměřením na personální činnosti.

Respondentky vykonávají všech osmnáct činností, které byly v časovém snímku zařazeny pod oblast vedení lidí a personalistiku, v různé časové diferenciaci. Jen pět činností vykonávají denně – řízení lidských zdrojů, komunikaci s pedagogickými a nepedagogickými pracovníky, ovlivňování vnitřního klimatu školy, ovlivňování

mezilidských vztahů a další práce managementu. Deseti činnostem se věnují týdně. Patří sem činnosti popsané v denním intervalu a tyto další - vedení personální dokumentace, výchovně vzdělávací proces – kontrola kvality výuky, hospitace, vytváření podmínek pedagogickým pracovníkům pro realizaci dalších aktivit a akcí školy, které navazují na vzdělávací program školy, řešení problémů, konfliktů na pracovišti a kontrola práce pedagogických i ostatních pracovníků školy.

	ČINNOSTI	denně	týdně	měsíčně	ročně	celkem v hod.
O P E R A T I V A	Vyřizování telefonických hovorů	10-30 min. Při zápisu 50 min.	50-150 min.	200-900 min.	2000-9000 min.	60-250 hod.
	Vyřizování běžné administrativy-pošta...	20-60 min.	60-300 min.	300-1200 min.	51-200 hod.	40-200 hod.
	Vyřizování emailové korespondence	30-120 min.	150-600 min.	200-00 min.	170-500 hod.	50-500 hod.
	Výkon státní správy				40 hod.	10-40 hod.
	Aktualizace směrnic			60 min.	10 hod.	20 hod., 2-3 měsíčně
	Vydávat vnitřní školní normy			60 min.	40 hod.	20-40 hod., o prázdninách
	Zajišťuje požadované kontroly a revize				10 hod., dle potřeby	2-10 hod., školník
	Péče o movitý a nemovitý majetek, inventarizace				30 hod.	20-30 hod., prosinec-leden
	Ukládání a skartace dokumentů		15-60 min.	60-240 min.	20	20-50 hod., zástupkyně
	Zajišťuje nezávadný stav objektů a technického zařízení				5	5-10hod., Školník
	Zajišťování moderní techniky pro školu				5 hod., zatím nic	4-5 hod.
	Tvorba rozvrhů a jiné organizační záležitosti		60 min.		20-50 hod.	20-50 hod.
Vytvářet podmínky pro výkon školní inspekce				byla 1x	20-30 hod.	
F I N A N C E	Uzavírat hospodářské, mandátní smlouvy				20 hod., dle potřeby	20 hod., dle potřeby
	Vyplňování výkazů pro KÚ, pro zřizovatele			2x zřizovatel	1x KÚ, 20 hod.	4-20hod.
	Získávání grantů a sponzorů				Granty nejsou, 2-15 hod.	2-15 hod.
	Zajišťuje efektivní využívání finančních prostředků	neustále	neustále, 35 min.	neustále, 35 min., 2x	neustále, 2-30 hod.	neustále, 2-30 hod.

	Kontrola hospodaření školy, finanční zabezpečení jejího chodu	50 min.	120 min.	600 min., 1x	3-120 hod.	3-120 hod.
	Schvalovat, vyřizovat objednávky školy		30 min.	120 -300 min.	20-60 hod.	20-60 hod.
	Fundraising				Zatím nic, 2-10 hod.	2-10 hod.
M A R K E T I N G	Zajišťování public relations			60 min.	12 hod.	zástupkyně, 10-12 hod.
	Zajišťování propagace			60-120 min., 1x	1-24 hod.	1--24 hod.
	Zajišťování kvalitního image		30 min.	1x, 120 min.	1-24 hod.	1-24 hod.
	Budovat kredit a pověst školy			1x, 120 min.	1-24 hod.	1-24 hod.
	Informační zabezpečení školy-aktuálnost webu, foto..	60 min.	30-60 min.	8-10x, 300 min.	80-100x, 55 hod.	55 hod.
K O M U N I K A C E	Zajišťuje styk s nadřízenými složkami a dalšími odborníky – ZŠ, PPP			180 min.	1x,30 hod.	1-30 hod.
	Spolupráce a kooperace s okolím školy (ŠÚ, MŠMT ČR, OÚ, ČŠI, KÚ, OSPOD, Policie ČR...)			1-2x	10-20x, 15 hod.	5-20 hod.
	Spolupráce s rodiči dětí	denně	60 min.	300 min.	60 hod.	20-60 hod.
	Spolupráce se zřizovatelem		30-60 min.	4x, 60 min.	15 hod.	15-40 hod.
	Vyřizování stížností					1-2 hod.
	Konzultační, poradenské a vzdělávací služby školy		60 min.	300 min.	60 hod.	15-60 hod.
O R G A N I Z O V Á N Í	Sledovat efektivní využívání prostorů a materiálně technického zabezpečení	denně		60 min.	11 hod.	10-11 hod.
	Organizace každodenního provozu školy	10-70 min.	50 min.	240 min.	50 hod.	50-180 hod., dle potřeby
	Organizace zápisu dětí				50 hod.	30-50 hod.
	Organizace školního roku				20 hod.	10-20 hod.
	Organizace mimoškolních aktivit				10 hod.	5-10 hod., zástupkyně
	Organizace ped. a provozních rad			2-3x	8-30 hod.	8-30 hod.
	Organizace projektů, soutěží				15 hod.	15-20 hod., zástupkyně
	Zavádění změn ve škole				2-5 hod.	2-5 hod.
P	Plánovat a vypracovat strategii a koncepci školy				15-20 hod.	15-20 hod.

L Á N O V Á N Í	Plánování - pedagogické rady, DVPP, čerpání samostudia, čerpání dovolené			180 min.	10-35 hod., zástupkyně	10-35 hod., zástupkyně
	Plánovat práci na školní rok, plán akcí školy			120 min.	5-30 hod.	5-30 hod.
	Další aktivity školy		8 min.			2 hod., zástupkyně
K O N T R O L A	Kontrola dodržování spotřebního koše		60 min.	300 min.	2-60 hod.	2-60 hod., hospodářka
	Kontrola vedení povinné dokumentace školy		10 min.	1x, 45 min.	8-20 hod.	8-20 hod.
	Kontrola povinné dokumentace na třídě		10 min.	1x, 45 min.	5-10 hod.	5-10 hod.
	Kontrola zápisů v kronice	1 MŠ nemá				
	Kontrola výzdoby školy		10 min.	45 min.	5-8 hod., zástupkyně	5-8 hod., zástupkyně
	Kontrola úklidu	5 min.	25 min.	4x, 120 min.		6-25 hod.
V Ý C H. - V Z D Ě L. L.	Vykonává přímou výchovně-vzdělávací práci s dětmi	180-240 min.	1080-1200 min.	1680-4320 min.	360 hod.	300-950 hod.
	Evaluuovat školní vzdělávací program		60 min.	300 min.	2-60 hod.	2-60 hod.
	Zajišťovat informovanost o výchovně-vzdělávací práci dětí směrem k rodičům		35 min.	4x		3-30 hod.
	Příprava na přímou pedagogickou činnost	10-105 min.	50-435 min.	240-1740 min.	290 hod.	50-290 hod.
	Spolupracovat s radou rodičů					
V E D E N Í L I D Í + P E R S O N	Vedení personální dokumentace		60 min.	1x, 600 min.	15-120 hod.	15-120 hod.
	Personální práce-podklady pro výplaty			360 min.	80 hod.	Zástupkyně, 50-80 hod.
	Řízení lidských zdrojů	denně	60 min.	360 min.	80 hod.	dle potřeby, 20-80 hod.
	Pedagogičtí pracovníci-komunikace	30 min.	150 min.	900 min.	170 hod.	dle potřeby, 20-170 hod.
	Nepedagogičtí pracovníci-komunikace	30 min.	150 min.	900 min.	170 hod.	dle potřeby 15-170 hod.
	Kontroluje používání OPMP			30 min.	3,5 hod.	zástupkyně, 1-3,5 hod.
	Vést evidenci úrazů, oznamovat				1 hod.	učitelky, 1 hod.
	Výchovně vzdělávací proces – kontrola kvality výuky, hospitace		15 min.	2-3x	20-60 hod.	20-60 hod.
	Zajišťovat, kontrolovat BOZP, hygienu, požární ochranu, civilní				10-15 hod.	10-15 hod., školník, zástupkyně
Vnitřní klima školy, mezilidské vztahy	10 min.	50 min.	240 min.	20-50 hod.	20-50 hod.	

A L I S T I K A	Vytvářet pedagogickým pracovníkům podmínky pro realizaci dalších aktivit a akcí školy, které navazují na vzdělávací program školy		15 min.	30 min.	3,5-20 hod.	3,5-20 hod., zástupkyně
	Práce managementu	30 min.	15-150 min.	900 min.	20-170 hod.	20-170 hod., dle potřeby
	FKSP			1x, 30 min.	3,5 hod.	3,5-6 hod.
	DVPP – účast na školení			1-2x, 720 min.	25-100 hod.	25-100 hod.
	Řešení problémů, konfliktů na pracovišti		7,5 min.			5 hod.
	Kontrola dodržování pracovní doby zaměstnanců			30 min.	3,5 hod.	3,5-5 hod., zástupkyně
	Nákup odborné literatury, vedení knihovny			1x	2-10 hod.	2-10 hod.
	Kontrolovat práci pedagogických i ostatních pracovníků školy		15 min.		10-30 hod.	30 hod., dle potřeby

Na základě výzkumu byl vytvořen model činností ředitele mateřské školy se základním časovým rozvržením v podobě měsíčního intervalu. V tabulce je popsáno a vybráno pět činností, kterým věnovaly respondentky nejvíce času ve své manažerské pozici. Údaje z jednotlivých časových snímků byly sjednoceny a přepočítány na hodiny.

Model činností ředitele mateřské školy:

Manažerské činnosti	Výuka	Operativa
komunikace s pedagogickými a nepedagogickými pracovníky – 15 hod.	výkon přímé výchovně vzdělávací práce s dětmi – 28 hod., 72 hod.	vyřizování běžné administrativy – 20 hod.
vedení personální dokumentace – 10 hod.	příprava na přímou pedagogickou činnost – 29 hod.	vyřizování emailové korespondence – 15 hod.
kontrola hospodaření školy, finanční zabezpečení jejího chodu – 10 hod..		vyřizování telefonických hovorů – 15 hod.
personální práce – podklady pro výplaty – 6 hod.		schvalování a vyřizování objednávek školy – 2 hod.

zajišťování a účast na dalším vzdělávání pedagogických pracovníků – ¾ hod.		aktualizace směrnic – 1 hod.
organizace pedagogických a provozních porad – ¾ hod.		vydávání vnitřních školních norem – 1 hod.

e) Manažerské činnosti - vyhodnocení:

Z měsíční 160 hodinové pracovní doby věnuje ředitel nejvíce času manažerské činnosti – komunikaci, ať již s pedagogickými nebo nepedagogickými pracovníky. Této činnosti ředitel věnuje měsíčně 15 hodin.

Manažerským činnostem, kterými jsou vedení personální dokumentace, kontrola hospodaření školy a finanční zabezpečení jejího chodu se ředitel věnuje po stejný čas, 10 hodin ze své měsíční pracovní doby.

Personální práce – podklady pro výplaty – tato manažerská činnost zabírá řediteli 6 hodin z jeho měsíční pracovní doby.

Manažerské činnosti, kterými jsou zajišťování a účast na dalším vzdělávání pedagogických pracovníků a organizace pedagogických a provozních porad ředitel školy věnuje stejný čas ¾ hodiny.

Výuka – vyhodnocení:

Výkon výchovně vzdělávací práce s dětmi je u dvou případů respondentů odlišný, protože záleží na velikosti mateřské školy a počtu tříd, v jejímž čele ředitel školy stojí a kterou řídí. První ředitel pracuje s dětmi 28 hodin, druhý ředitel 72 hodin z celkové 160 hodinové měsíční pracovní doby.

Přípravě na přímou pedagogickou činnost se ředitel věnuje 29 hodin měsíčně.

Operativa – vyhodnocení:

Vyřizování běžné administrativy zabere řediteli 20 hodin jeho měsíční pracovní doby.

Vyřizování telefonických hovorů a vyřizování emailové komunikace se ředitel věnuje měsíčně stejný čas – 15 hodin.

U schvalování a vyřizování objednávek tráví ředitel 2 hodiny ze své měsíční pracovní doby.

Aktualizacemi směrnic se zabývá 1 hodinu měsíčně. Stejný čas potřebuje k vydávání vnitřních školních norem.

Vyhodnocení využití pracovní doby ředitele mateřské školy

Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti je závislý na počtu tříd mateřské školy, které ředitel školy řídí. V našem výzkumném šetření jedna respondentka uvedla v odpovědích, že některé činnosti vykonává její zástupkyně. V dalších dvou časových snímcích zmínka o zástupkyni není. V průměru musí ředitel mateřské školy odučit u dětí 20 hodin týdně, 80 hodin měsíčně. Porovnáme-li kolik času tráví činnostmi uvedenými v Modelu činností ředitele mateřské školy zjistíme, že v průměru ze 160 hodinové měsíční pracovní doby, polovinu času věnuje dětem, manažerskými činnostmi se zabývá 42,5 hodiny a operativním činnostem 54 hodin měsíčně. Celkem se těmito třem vybraným činnostem, jenž respondentkám, dle jejich odpovědí v časovém snímku všech činností ředitele mateřské školy, zabírají nejvíce času z jejich pracovní doby, věnují 176,5 hodiny. Porovnáním bylo zjištěno, že těmito činnostmi přesahují svou pracovní dobu o 16,5 hodiny.

Na základě výzkumného šetření si můžeme odpovědět na stanovené výzkumné předpoklady:

- Předpokládáme, že ředitel mateřské školy vykonává všechny manažerské činnosti v diferencovaném poměru, jak v čase, tak v kvantitě.
Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že ředitel mateřské školy vykonává všechny manažerské činnosti v diferencovaném poměru, jak v čase, tak v kvantitě.
- Předpokládáme, že ředitel mateřské školy se více orientuje na plnění úkolů, než na lidi.

Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že ředitel mateřské školy se více orientuje na lidi, než na plnění úkolů.

- Personální práce ředitele mateřské školy je zaměřena především na získávání pracovníků a jejich motivaci a stimulaci.

Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že personální práce ředitele mateřské školy není především zaměřena na získávání pracovníků a jejich motivaci a stimulaci, ale na řízení lidských zdrojů, komunikaci s pedagogickými a nepedagogickými pracovníky, ovlivňování vnitřního klimatu školy, ovlivňování mezilidských vztahů. Těmto činnostem se věnují denně.

Doporučení

Které činnosti nejen v oblasti personálního řízení a personálních činností lze delegovat na zástupce ředitele školy? Jsou to činnosti, u kterých není nutná přítomnost ředitele školy. Činnosti, o kterých může rozhodnout zástupce ředitele školy, ke kterým je kompetentní a právně způsobilý. Pokud tato funkce v organizaci existuje, jako je tomu u respondentky číslo 2, lze delegovat na zástupce tyto činnosti:

- ukládání a skartace dokumentů (operativa)
- zajišťování public relations (marketing)
- organizace mimoškolních aktivit (organizování)
- další aktivity školy (plánování)
- kontrola dodržování spotřebního koše (kontrola)
- kontrola výzdoby školy (kontrola)
- personální práce - podklady pro výplaty (vedení lidí)
- kontrola používání osobních ochranných pracovních pomůcek (vedení lidí)
- kontrola dodržování pracovní doby zaměstnanců (vedení lidí)
- vytvářet pedagogickým pracovníkům podmínky pro realizaci dalších aktivit a akcí školy, které navazují na vzdělávací program školy (vedení školy)

Ideálním stavem je, když ředitel školy má jmenovaného svého zástupce a může tak delegovat některé činnosti, jinak jeho pracovní doba lehce přesáhne 40 hodinovou pracovní dobu, jak bylo zjištěno v našem výzkumném šetření.

6 Závěr

Vědecký problém, který byl předmětem našeho výzkumu, byl zaměřen na Management vzdělávací organizace.

V čele každé organizace stojí management, manažer, který prostřednictvím manažerských funkcí zajišťuje její funkční a efektivní chod a fungování. Zjišťovali jsme, v jakém poměru vykonává ředitel školy všechny manažerské činnosti, jaký časový prostor jim musí věnovat, jak kvalitně je dokáže naplňovat a zda se ředitel mateřské školy více orientuje na výkon, než na vztahy.

Cílem diplomové práce je analýza manažerských činností ředitele mateřské školy se zaměřením na personální řízení. Z cíle diplomové práce byly vytvořeny tyto tři výzkumné předpoklady, na které bylo v praktické části zodpovězeno.

- 1) Předpokládáme, že ředitel mateřské školy vykonává všechny manažerské činnosti v diferencovaném poměru, jak v čase, tak v kvantitě. Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že ředitel mateřské školy vykonává všechny manažerské činnosti v diferencovaném poměru, jak v čase, tak v kvantitě.
- 2) Předpokládáme, že ředitel mateřské školy se více orientuje na plnění úkolů, než na lidi. Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že ředitel mateřské školy se více orientuje na lidi, než na plnění úkolů.
- 3) Personální práce ředitele mateřské školy je zaměřena především na získávání pracovníků a jejich motivaci a stimulaci.

Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že personální práce ředitele mateřské školy není především zaměřena na získávání pracovníků a jejich motivaci a stimulaci, ale na řízení lidských zdrojů, komunikaci s pedagogickými a nepedagogickými pracovníky, ovlivňování vnitřního klimatu školy, ovlivňování mezilidských vztahů. Těmito činnostem se ředitel mateřské školy věnuje denně.

V praktické části je zhodnocení celého průběhu řešení, zpracované výsledky, analýza a vyhodnocení technik, které byly použity ke sběru dat. Souběžně byl využit, primárně, identifikační dotazník a sekundárně, časový snímek všech činností ředitele mateřské školy.

Otázky v dotazníku byly zaměřeny na základní identifikaci respondentů, kteří byli osloveni, tzn. jakého pohlaví jsou ředitelé, jak dlouhou mají pedagogickou praxi, jak dlouhou dobu pracují na vedoucí pozici ředitele školy, jak velkou školu řídí, jakým činnostem by chtěli věnovat více času. Odpověď na poslední 14 otázku byla více než zajímavá: Činnosti, kterým by respondenti chtěli věnovat více času jsou na prvním místě řízení pedagogického procesu, na druhé pozici plánování a komunikace a třetí příčka patří vedení lidí.

Vyhodnocení časových snímků všech činností ředitele mateřské školy v závislosti na vykonávaných činnostech v určitém časovém úseku, a to denním, týdenním a měsíčním intervalu. Jednotlivými oblastmi obsaženými v časovém snímku jsou operativa, finance, marketing, komunikace, organizace, plánování, kontrola, výchovně vzdělávací činnost, vedení lidí a personalistika.

Na základě výzkumu byl vytvořen model činností ředitele mateřské školy se základním časovým rozvržením v podobě měsíčního intervalu, tj. výčet manažerských činností, kterým ředitelé věnovali nejvíce času ze své pracovní doby měsíčně: komunikace s pedagogickými a nepedagogickými pracovníky, vedení personální dokumentace, kontrola hospodaření školy, finanční zabezpečení jejího chodu, personální práce – podklady pro výplaty, zajišťování a účast na dalším vzdělávání pedagogických pracovníků a organizace pedagogických a provozních porad.

V závěru poslední kapitoly uvádíme vyhodnocení využití pracovní doby ředitele mateřské školy. Porovnáme-li kolik času tráví činnostmi uvedenými v Modelu činností ředitele mateřské školy zjistíme, že v průměru ze 160 hodinové měsíční pracovní doby, polovinu času věnuje dětem, manažerskými činnostmi se zabývá 42,5 hodiny a operativním činnostem 54 hodin měsíčně. Celkem se těmito třem vybraným činnostem, jenž respondentkám, dle jejich odpovědí v časovém snímku všech činností ředitele mateřské školy, zabírají nejvíce času z jejich pracovní doby, věnují 176,5 hodiny. Porovnáním bylo zjištěno, že těmito činnostmi přesahují svou pracovní dobu o 16,5 hodiny.

Doporučení, jenž by mělo zefektivnit fungování chodu školy:

- delegování, jako dělba kompetencí v oblasti managementu, navrhujeme několik činností, které může ředitel školy delegovat a tj. personální práce - podklady pro výplaty, kontrola používání osobních ochranných pracovních pomůcek, kontrola dodržování pracovní doby zaměstnanců.
- zavedení pozice zástupce ředitele školy, která vede ke zkvalitnění a zefektivnění chodu organizace.

Myslím si, že informace získané výzkumných šetření, mohou být přínosem nejen z hlediska teorie, ale i praxe v oblasti managementu vzdělávání.

7 Seznam použitých informačních zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi : cesta k efektivitě a výkonnosti*. [online] 4. revid. vyd. [cit. 2011-08-14] Dostupné na WWW:<

https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=Lm6jvEIJRnoC&oi=fnd&pg=PA9&dq=Armstrong+%C4%8Desky&ots=Yz4cq8UPhY&sig=FDf7rHaFIGHT2VWVKXy_amm_wls&redir_esc=y#v=onepage&q=Armstrong%20%C4%8Desky&f=false>.

BEČVÁŘOVÁ, Z. *Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-221-8.

BLAŽEK, L. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozšř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

DUCHOŇ, B.; ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management : integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2008. ISBN 978 – 80 – 7400 – 003 – 4.

DYTRT, Z. *Ženy a management : kreativita, inovace, etika, kvalitativní management*. Brno: Albatros media, 2014. ISBN 978-80-265-0150-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. rozšř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, L. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: MotivPress, 2014. ISBN 978-80-87981-12-2.

LHOTKOVÁ, I.; TROJAN, V.; KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-899-2.

LHOTKOVÁ, I. *Střední management v české základní škole*. Orbis scholae [online] 2011, č. 3 [cit.2016-08-13] Dostupné na WWW:

http://www.orbisscholae.cz/archiv/2011/2011_3_03.pdf .

- PISOŇOVÁ M.; POLÁK J. *Výskum o uplatňovaní manažérskeho systému v materských školách*. Technológia vzdelávania. 2003.
- PRŮCHA, J.(ed.) *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-546-2.
- SYSLOVÁ, Z.; HORNÁČKOVÁ, V.; KOCIÁN, J. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-976-0.
- SYSLOVÁ, Z.; BARTOVÁ, Z.; VESELÁ, Z. *Management materských škol : praktické rady pro ředitelky MŠ*. Praha: Nakladatelství Dr. Josef Raabe, 2012. ISBN 978-80-87553-58-9.
- ŠIKÝŘ, M.; BOROVEC, D.; LHOTKOVÁ, I. *Personalistika v řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-901-2.
- TROJANOVÁ, I. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2014. ISBN 978-80-7478-656-3.
- TURECKIOVÁ, M.; VETEŠKA, J. Význam kvalifikací a kompetencí v profesním vzdělávání dospělých. *In Sborník příspěvků z 19. výroční konference České asociace pedagogického výzkumu 5.–7. září 2011 (s. 62–67)*. [online] Brno: Masarykova univerzita, Pedagogická fakulta, 2011 [cit. 2015-09-13] Dostupné na WWW:<
<http://www.ped.muni.cz/capv2011/sbornikprispevku/tureckiovaveteska.pdf> >.
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu*. 2. rozšíř. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.
- VALENTA, J. *Zákoník práce ve školské praxi*. Karviná: PARIS, 2012. ISBN 978-80-87173-21-3.
- VEBER, J.; FOTR J.; KOTOUČOVÁ J., aj. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978- 80-7261-200-0.

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978- 80-7261-197-3.

VRONSKÝ, J. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-747-6.

Školské zákony . Praha: EUROUNION, 2011. ISBN 978-80-7317-091-2.

8 Seznam příloh

Příloha 1 – Časový snímek všech činností ředitelky mateřské školy číslo 1

Příloha 2 – Časový snímek všech činností ředitelky mateřské školy číslo 2

Příloha 3 – Časový snímek všech činností ředitelky mateřské školy číslo 3

9 Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Personální činnosti

Tabulka č. 2 - Věk respondentů

Tabulka č. 3 - Délka působení na pozici ředitelky mateřské školy

Tabulka č. 4 - Velikost mateřské školy, počet dětí

Tabulka č. 5 - Počet řízených pedagogických pracovníků

Tabulka č. 6 - Vzdělání versus manažerské činnosti

Tabulka č. 7 - Manažerské činnosti s vyššími časovými nároky

10 Seznam grafů

Graf č. 1- Délka pedagogické praxe

Graf č. 2 - Velikost mateřské školy, počet tříd

Graf č. 3- Počet obyvatel, kde se nachází mateřská škola

Graf č. 4 - Průměrný měsíční příjem

Příloha 1 – Časový snímek všech činností ředitelky mateřské školy číslo 1

	ČINNOSTI	denně	týdně	měsíčně	ročně	celkem v hod.
O P E R A T I V A	Vyřizování telefonických hovorů	x				60
	Vyřizování běžné administrativy-pošta...	x				40
	Vyřizování emailové korespondence	x				50
	Výkon státní správy				x	10
	Aktualizace směrnic			x		20
	Vydávat vnitřní školní normy			x		20
	Zajišťuje požadované kontroly a revize			x		2
	Péče o movitý a nemovitý majetek, inventarizace				x	20
	Ukládání a skartace dokumentů		x			50
	Zajišťuje nezávadný stav objektů a technického zařízení			x		10
	Zajišťování moderní techniky pro školu				x	4
	Tvorba rozvrhů a jiné organizační záležitosti		x			50
Vytvářet podmínky pro výkon školní inspekce					0	
F I N A N C E	Uzavírat hospodářské, mandátní smlouvy				x	1
	Vyplňování výkazů pro KÚ, pro zřizovatele				x	4
	Získávání grantů a sponzorů				x	5
	Zajišťuje efektivní využívání finančních prostředků		x			30
	Kontrola hospodaření školy, finanční zabezpečení jejího chodu	x				120
	Schvalovat, vyřizovat objednávky školy		x			20
	Fundraising				x	2
M A R K E	Zajišťování public relations			x		10
	Zajišťování propagace			x		10
	Zajišťování kvalitního image		x			20

T I N G	Budovat kredit a pověst školy	x				20
	Informační zabezpečení školy-aktuálnost webu, foto..	x				150
K O M U N I K A C E	Zajišťuje styk s nadřízenými složkami a dalšími odborníky – ZŠ, PPP				x	2
	Spolupráce a kooperace s okolím školy (ŠÚ, MŠMT ČR, OÚ, ČŠI, KÚ, OSPOD, Policie ČR...)				x	5
	Spolupráce s rodiči dětí	x				20
	Spolupráce se zřizovatelem		x			20
	Vyřizování stížností			x		2
	Konzultační, poradenské a vzdělávací služby školy			x		15
O R G A N I Z O V Á N Í	Sledovat efektivní využívání prostorů a materiálně technického zabezpečení			x		10
	Organizace každodenního provozu školy	x				180
	Organizace zápisu dětí				x	30
	Organizace školního roku				x	10
	Organizace mimoškolních aktivit				x	5
	Organizace ped. a provozních rad			x		25
	Organizace projektů, soutěží			x		20
	Zavádění změn ve škole			x		5
P L Á N O V Á N Í	Plánovat a vypracovat strategii a koncepci školy				x	15
	Plánování - pedagogické rady, DVPP, čerpání samostudia, čerpání dovolené			x		10
	Plánovat práci na školní rok, plán akcí školy				x	5
	Další aktivity školy		x			5
K O N T R O L	Kontrola dodržování spotřebního koše			x		2
	Kontrola vedení povinné dokumentace školy			x		10
	Kontrola povinné dokumentace na třídě			x		5
	Kontrola zápisů v kronice					0

A							
	Kontrola výzdoby školy		x			5	
	Kontrola úklidu	x				10	
V Ý C H. - V Z D Ě L.	Vykonává přímou výchovně-vzdělávací práci s dětmi	x				950	
	Evaluuovat školní vzdělávací program				x	20	
	Zajišťovat informovanost o výchovně-vzdělávací práci dětí směrem k rodičům		x			30	
	Příprava na přímou pedagogickou činnost		x			150	
	Spolupracovat s radou rodičů					0	
V E D E N Í L I D Í + P E R S O N A L I S T I K A	Vedení personální dokumentace				x	15	
	Personální práce-podklady pro výplaty				x	50	
	Řízení lidských zdrojů	x				20	
	Pedagogičtí pracovníci-komunikace	x				20	
	Nepedagogičtí pracovníci-komunikace	x				15	
	Kontroluje používání OPPP				x	1	
	Vést evidenci úrazů, oznamovat				x	1	
	Výchovně vzdělávací proces – kontrola kvality výuky, hospitace		x			20	
	Zajišťovat, kontrolovat BOZP, hygienu, požární ochranu, civilní				x	10	
	Vnitřní klima školy, mezilidské vztahy	x				20	
	Vytvářet pedagogickým pracovníkům podmínky pro realizaci dalších aktivit a akcí školy, které navazují na vzdělávací program školy		x			20	
	Práce managementu		x			20	
	FKSP					x	4
	DVPP – účast na školení				x		25
	Řešení problémů, konfliktů na pracovišti		x				5
Kontrola dodržování pracovní doby zaměstnanců				x		5	

	Nákup odborné literatury, vedení knihovny			x		4
	Kontrolovat práci pedagogických i ostatních pracovníků školy		x			10

Příloha 2 – Časový snímek všech činností ředitelky mateřské školy číslo 2

	ČINNOSTI	denně	týdně	měsíčně	ročně	celkem v hod.
O P E R A T I V A	Vyřizování telefonických hovorů	10 Při zápisu i 50	50	200 - 300	2 000 – 3 000	250 hodin
	Vyřizování běžné administrativy-pošta...	1 h	5 h	20 h	200 h	200 h
	Vyřizování emailové korespondence	2 h	10 h	40 – 50 h	400 – 500 h	400 – 500 h
	Výkon státní správy				1 x	Několik týdnů
	Aktualizace směrnic				1 x	2 – 3 měsíce
	Vydávat vnitřní školní normy				1 x	O prázdninách
	Zajišťuje požadované kontroly a revize				Dle potřeby	školník
	Péče o movitý a nemovitý majetek, inventarizace				1 x	Prosinec-leden
	Ukládání a skartace dokumentů				1 x	zástupkyně
	Zajišťuje nezávadný stav objektů a technického zařízení				Dle potřeby	školník
	Zajišťování moderní techniky pro školu				Zatím nic	
	Tvorba rozvrhů a jiné organizační záležitosti				1 x	20 h – 30 h
	Vytvářet podmínky pro výkon školní inspekce				Zatím byla 1 x	20 – 30 h
F I N A N C E	Uzavírat hospodářské, mandátní smlouvy					Dle potřeby
	Vyplňování výkazů pro KÚ, pro zřizovatele			Zřizovatel 2 x	KÚ 1 x	5 – 10 h
	Získávání grantů a sponzorů				Granty ne	Sponzorink od rodičů – 2 h
	Zajišťuje efektivní využívání finančních prostředků			2 x	2 h	2 h
	Kontrola hospodaření školy, finanční zabezpečení jejího chodu			1 x	3 h	3 h

	Schvalovat, vyřizovat objednávky školy		1 x	2 h	20 h	20 h
	Fundraising				Zatím nic	
M A R K E T I N G	Zajišťování public relations					zástupkyně
	Zajišťování propagace			1 x	1 h	1 h
	Zajišťování kvalitního image			1 x	1 h	1 h
	Budovat kredit a pověst školy			1 x	1 h	1 h
	Informační zabezpečení školy-aktuálnost webu, foto..		2 – 3 x	8 x – 10 x	80 - 100 x	5 h
K O M U N I K A C E	Zajišťuje styk s nadřízenými složkami a dalšími odborníky – ZŠ, PPP				1 x	1 – 2h
	Spolupráce a kooperace s okolím školy (ŠÚ, MŠMT ČR, OÚ, ČŠI, KÚ, OSPOD, Policie ČR...)			1 - 2x	10 – 20 x	20 h
	Spolupráce s rodiči dětí	denně				10 minut
	Spolupráce se zřizovatelem		1 x	4 x	40 x	40 h
	Vyřizování stížností				2 x	1 h
	Konzultační, poradenské a vzdělávací služby školy					
O R G A N I Z O V Á N Í	Sledovat efektivní využívání prostorů a materiálně technického zabezpečení	denně				10 minut
	Organizace každodenního provozu školy	denně				Dle potřeby
	Organizace zápisu dětí				1 x	Několik týdnů
	Organizace školního roku				1 x	10 h
	Organizace mimoškolních aktivit					zástupkyně
	Organizace ped. a provozních rad			2 -3 x	20 - 30	20 – 30 h
	Organizace projektů, soutěží					zástupkyně
	Zavádění změn ve škole				1-2 x	2 h
P L Á N O	Plánovat a vypracovat strategii a koncepci školy				1 x	20 h
	Plánování - pedagogické rady, DVPP, čerpání samostudia, čerpání dovolené					zástupkyně

V Á N Í	Plánovat práci na školní rok, plán akcí školy				1 x	10 h
	Další aktivity školy					zástupkyně
K O N T R O L A	Kontrola dodržování spotřebního koše					hospodářka
	Kontrola vedení povinné dokumentace školy			1 x	10 x	20 h
	Kontrola povinné dokumentace na třídě			1 x	10 x	10 h
	Kontrola zápisů v kronice	nemáme				
	Kontrola výzdoby školy					zástupkyně
	Kontrola úklidu		1 x	4 x	40 x	6 h
V Ý C H. - V Z D Ě L. L.	Vykonává přímou výchovně-vzdělávací práci s děťmi		18 h	360 h	360 h	360 h
	Evaluovat školní vzdělávací program				1 x	2 h
	Zajišťovat informovanost o výchovně-vzdělávací práci děťmi směrem k rodičům		1 x	4 x	40 x	3 h
	Příprava na přímou pedagogickou činnost	1.45 h	7. 25 h	29 h	290 h	290 h
	Spolupracovat s radou rodičů	nemáme				
V E D E N Í L I D Í + P E R S O N A L I S	Vedení personální dokumentace			1 x	12 x	120 h
	Personální práce-podklady pro výplaty					zástupkyně
	Řízení lidských zdrojů	denně				Dle potřeby
	Pedagogičťmi pracovníci- komunikace	denně				Dle potřeby
	Nepedagogičťmi pracovníci- komunikace	denně				Dle potřeby
	Kontroluje používání OPPP					zástupkyně
	Vést evidenci úrazů, oznamovat					učitelky
	Výchovně vzdělávací proces – kontrola kvality výuky, hospitace			2 - 3 x	20 - 30	60 h
	Zajišťovat, kontrolovat BOZP, hygienu, požární ochranu, civilní					Školník zástupkyně
	Vnitřní klima školy, mezilidské vztahy	denně				Dle potřeby
Vytvářet pedagogickým pracovníkům podmínky pro realizaci dalších aktivit a akcí školy, které navazují na					zástupkyně	

T I K A	vzdělávací program školy					
	Práce managementu					Dle potřeby
	FKSP			1 x	12 x	6 h
	DVPP – účast na školení			1 - 2 x	10-20x	80 h
	Řešení problémů, konfliktů na pracovišti	Zatím ne				
	Kontrola dodržování pracovní doby zaměstnanců					zástupkyně
	Nákup odborné literatury, vedení knihovny			1 x	10 x	10 h
	Kontrolovat práci pedagogických i ostatních pracovníků školy	denně				Dle potřeby

Příloha 3 – Časový snímek všech činností ředitelky mateřské školy číslo 3

	ČINNOST I	denně	týdně	měsíčně	ročně	celkem v hod.
O P E R A T I V A	Vyřizování telefonických hovorů	30 min.	2,5 h	15 h.	170 h.	170 h.
	Vyřizování běžné administrativy-pošta...	20 min	1 h	5 h.	51 h.	51 h.
	Vyřizování emailové korespondence	30 min.	2,5 h	15 h.	170 h.	170 h.
	Výkon státní správy				40 h.	40 h.
	Aktualizace směrnic				10 h.	10 h.
	Vydávat vnitřní školní normy				40 h.	40 h.
	Zajišťuje požadované kontroly a revize				10 h.	10 h.
	Péče o movitý a nemovitý majetek, inventarizace				30 h.	30 h.

	Ukládání a skartace dokumentů				20 h.	20 h.
	Zajišťuje nezávadný stav objektů a technického zařízení				5 h.	5 h.
	Zajišťování moderní techniky pro školu				5 h.	5 h.
	Tvorba rozvrhů a jiné organizační záležitosti				20 h.	20 h.
	Vytvářet podmínky pro výkon školní inspekce					
F I N A N C E	Uzavírat hospodářské, mandátní smlouvy				20 h.	20 h.
	Vyplňování výkazů pro KÚ, pro zřizovatele				20 h.	20 h.
	Získávání grantů a sponzorů				15 h.	15 h.
	Zajišťuje efektivní využívání finančních prostředků	neustále	neustále	neustále	neustále	neustále
	Kontrola hospodaření školy, finanční zabezpečení jejího chodu		2 h.	10 h.	120 h.	120 h.
	Schvalovat, vyřizovat objednávky školy			5 h.	60 h.	60 h.
	Fundraising				10 h.	10 h.
M A R	Zajišťování public relations			1 h.	12 h.	12 h.
	Zajišťování			2 h.	24 h.	24 h.

K E T I N G	propagace					
	Zajišťování kvalitního image			2 h.	24 h.	24 h.
	Budovat kredit a pověst školy			2 h.	24 h.	24 h.
	Informační zabezpečení školy-aktualnost webu, foto..		1 h.	5 h.	55 h.	55 h.
K O M U N I K A C E	Zajišťuje styk s nadřízenými složkami a dalšími odborníky – ZŠ, PPP			3 h.	30 h.	30 h.
	Spolupráce a kooperace s okolím školy (ŠÚ, MŠMT ČR, OÚ, ČSI, KÚ, OSPOD, Policie ČR...)				15 h.	15 h.
	Spolupráce s rodiči dětí		1 h.	5 h.	60 h.	60 h.
	Spolupráce se zřizovatelem			1 h.	15 h.	15 h.
	Vyřizování stížností	-	-	-	-	-
	Konzultační, poradenské a vzdělávací služby školy		1 h.	5 h.	60 h.	60 h.
O R G A N I Z O V Á N Í	Sledovat efektivní využívání prostorů a materiálně technického zabezpečení			1 h.	11 h.	11 h.
	Organizace každodenních o provozu školy	10 min.	50 min.	4 h.	50 h.	50 h.
	Organizace zápisu dětí				50 h.	50 h.

	Organizace školního roku				20 h.	20 h
	Organizace mimoškolních aktivit				10 h.	10 h.
	Organizace ped. a provozních rad				8 h.	8 h.
	Organizace projektů, soutěží				15 h.	15 h.
	Zavádění změn ve škole				3 h.	3 h.
P L Á N O V Á N Í	Plánovat a vypracovat strategii a koncepci školy				20 h.	20 h.
	Plánování - pedagogické rady, DVPP, čerpání samostudia, čerpání dovolené			3 h.	35 h.	35 h.
	Plánovat práci na školní rok, plán akcí školy			2 h.	30 h.	30 h.
	Další aktivity školy					
K O N T R O L A	Kontrola dodržování spotřebního koše		1 h.	5 h.	60 h.	60 h.
	Kontrola vedení povinné dokumentace školy		10 min.	45 min.	8 h.	8 h.
	Kontrola povinné dokumentace na třídě		10 min.	45 min.	8 h.	8 h.
	Kontrola zápisů v kronice	-	-	-	-	-
	Kontrola výzdoby		10 min.	45 min.	8 h.	8 h.

	školy					
	Kontrola úklidu	5 min.	25 min.	2 h.	25 h.	25 h.
V Ý CH. - V Z D Ě L.	Vykonává přímou výchovně-vzdělávací práci s dětmi	4 h.	20 h.	28 h.	300 h.	300 h.
	Evalúovat školní vzdělávací program		1 h.	5 h.	60 h.	60 h.
	Zajišťovat informovanost o výchovně-vzdělávací práci dětí směrem k rodičům				3 h.	3 h.
	Příprava na přímou pedagogickou činnost	10 min.	50 min.	4 h.	50 h.	50 h.
	Spolupracovat s radou rodičů	-	-	-	-	-
	Vedení personální dokumentace		1 h.	6 h.	80 h.	80 h.
V E D E N Í L I D Í + P E R S O N A L	Personální práce-podklady pro výplaty			6 h.	80 h.	80 h.
	Rízení lidských zdrojů		1 h.	6 h.	80 h.	80 h.
	Pedagogičtí pracovníci-komunikace	30 min.	2,5 h	15 h.	170 h.	170 h.
	Nepedagogičtí pracovníci-komunikace	30 min.	2,5 h	15 h.	170 h.	170 h.
	Kontroluje používání OPPP			30 min.	3,5 h.	3,5 h.
	Vést evidenci				1 h.	1 h.

I S T I K A	úrazů, oznamovat					
	Výchovně vzdělávací proces – kontrola kvality výuky, hospitace				24 h.	24 h.
	Zajišťovat, kontrolovat BOZP, hygienu, požární ochranu, civilní				15 h.	15 h.
	Vnitřní klíma školy, mezilidské vztahy	10 min.	50 min.	4 h.	50 h.	50 h.
	Vytvářet pedagogický m pracovníkům podmínky pro realizaci dalších aktivit a akcí školy, které navazují na vzdělávací program školy			30 min.	3,5 h.	3,5 h.
	Práce management u	30 min.	2,5 h	15 h.	170 h.	170 h.
	FKSP			30 min.	3,5 h.	3,5 h.
	DVPP – účasť na školení			12 h.	100 h.	100 h.
	Řešení problémů, konfliktů na pracovišti	-	-	-	-	-
	Kontrola dodržívání pracovní doby zaměstnanců			30 min.	3,5 h.	3,5 h.
	Nákup odborné literatury,				2 h.	2 h.

	vedení knihovny					
	Kontrolovat práci pedagogických i ostatních pracovníků školy				30 h.	30 h.