

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**PRÁVNÍ SUBJEKTIVITA
ŠKOLNÍCH JÍDELEN**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Hana Jahodová
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	PaedDr. Bc. Václav Mach
Datum odevzdání práce:	listopad 2009

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Hana Jahodová

Resumé

Závěrečná bakalářská práce se zabývá problematikou právní subjektivity školních jídelen v oblasti manažerského vedení.

Práce popisuje rozdíly mezi prací vedoucí školní jídelny, která je součástí školy a ředitelem školní jídelny jako samostatného právního subjektu.

Výzkumné šetření porovnává názory vedoucích školních jídelen (střední management školy) a ředitelů škol a školních jídelen (vrcholový management školy) na způsob vedení školní jídelny. Jeho výsledkem je zjištění, že ředitelům základních škol současný stav spojení se školní jídelnou vyhovuje částečně, mateřským školám a samostatným školním jídelnám vyhovuje plně a vedoucím školních jídelen převážně nevyhovuje.

Výstupem je metodický materiál, který obsahuje základní kroky, které musí udělat stávající vedoucí školní jídelny k tomu, aby se jídelna odloučila od školy, pod kterou patří a stala se samostatným právním subjektem.

Summary

The topicality of this final bachelor thesis deals with the legal disparities within school cafeterias, specifically within the area of managerial leadership.

The focus of this work is centered on exploring fundamental differences between the responsibility of leading the school canteen which is a part of the school itself, and on managing the school canteen which is part of a separate legal entity.

The research survey compares the views and methodology of school cafeteria managers (middle management schools) with those of cafeterias run directly by school principals (top management schools). The result is that the directors of primary schools enjoy having partial responsibility over the school dining room, and findings suggest that while kindergartens and independent school cafeterias are fully satisfied, most of the Directors of school cafeterias are generally unsatisfied.

The result of the study is a guidance document, containing the basic procedures that the current leaders of the school cafeteria must do in order to become independent from the schools, and to become a separate legal entity.

Klíčová slova

Právní subjektivita, školní jídelna, vedoucí školní jídelny, ředitel školní jídelny, ředitel školy, manažerské funkce, školní stravování.

Obsah

1. Úvod.....	8
1.1 Cíl práce	9
2. Teoretická část	10
2.1 Historie školního stravování.....	10
2.2 Současnost školního stravování	11
2.3 Manažerské funkce aplikované na vedení školní jídelny	12
2.3.1 Rozhodování.....	13
2.3.2 Plánování	15
2.3.3 Kontrola.....	17
2.3.4 Organizování.....	19
2.3.5 Řízení lidských zdrojů a implementace	21
2.3.6 Komunikace a práce s informacemi	24
3. Výzkumná část.....	26
3.1 Cíl výzkumu.....	26
3.2 Metodologie výzkumu.....	26
3.3 Analýza získaných údajů	28
3.4 Vyhodnocení výzkumných předpokladů	54
3.5 Potřeba metodiky	56
3.6 Metodický postup pro přechod školní jídelny do právní subjektivity	56
3.6.1 Školský rejstřík	57

3.6.2 Skutečnost, příprava	57
3.6.3 Zřizování příspěvkových organizací	59
3.6.4 Zřizovatel.....	60
3.6.5 Školní jídelna ve spolupráci se zřizovatelem.....	61
3.6.6 Školní jídelna.....	62
3.6.7 Oblast personální	64
3.6.8 Škola	64
4. Závěr	65
5. Seznam použité literatury.....	67
6. Seznam použitých zkratk	69
7. Přílohy	70
7.1 Dotazník	70

1 Úvod

Tržní prostředí společnosti klade velké nároky na všechny služby, tedy i na školní jídelny provozující služby v oblasti stravování dětí. Jedná se o děti různých věkových skupin, které jsou upraveny vyhláškou č.107/2005 Sb., o školním stravování¹. Děti mateřských škol, žáky základních škol a studenty středních škol. Dále pak školní jídelny poskytují závodní stravování pro zaměstnance škol a školních jídelen a v neposlední řadě, v rámci své doplňkové činnosti, vaří pro cizí strážníky. Každá skupina strážníků má jiné požadavky na výživové normy, jiné požadavky na kulturu a styl stolování, jiné požadavky na výběr jídel a způsob komunikace s jídelnou.

V mateřských školách a na 1. stupni základních škol, kdy se teprve utvářejí stravovací návyky dětí, se upřednostňuje vařit jen jedno jídlo, zaměřit se na plnění spotřebního koše, tzn. plnění výživových dávek vybraných potravin pro danou věkovou skupinu² a zajistit tak měsíční příjem důležitých potravin pro růst a vývoj dětského organismu. Malé děti si ještě neumějí zodpovědně vybrat z nabízených možností, volí proto jídla jim známá a hrozí tak jejich jednostranné stravování.

Oproti tomu žáci 2. stupně základních škol a studenti středních škol by již měli být schopni vybrat si mezi nabízenými variantami. Aby to byla ta správná, zdravá varianta mohou ovlivnit z velké části návyky z domova a v druhé řadě právě školní jídelny.

Záleží nejen na tom, jakým způsobem bude ŠJ upravovat a nabízet i ty ne zrovna dětmi oblíbené pokrmy, ale i jaké se vytvoří ve školní jídelně klima, jak funguje komunikace se školou, rodiči, strážníky, zřizovatelem či kontrolními orgány. Jak se školní jídelna prezentuje na veřejnosti, má-li dostatek informací potřebných pro svou činnost, má-li zabezpečeny finanční prostředky na modernizaci a rozvoj.

¹Vyhláška č.107/2005 Sb., o školním stravování v platném znění.

²Vyhláška č.107/2005 Sb., o školním stravování v platném znění.

K vedení takovéto školní jídelny dává právní subjektivita jedinečný prostor. Možnost samostatného rozhodování, hospodaření s vlastním rozpočtem, ale znamená to i velkou míru pracovního vytížení a zodpovědnosti.

Definice právní subjektivity:

Způsob vystupovat v právních vztazích vlastním jménem a nést majetkovou odpovědnost z těchto vztahů vznikající³.

1.1 Cíl práce

Cílem práce je ověřit, jak jsou v praxi naplněny teoretické předpoklady pro manažerské vedení školní jídelny s právní subjektivitou.

Dílčím cílem je pak popsat rozdíly mezi prací vedoucí školní jídelny, která je součástí školy a ředitelem školní jídelny jako samostatného právního subjektu.

Prostředkem k tomu bude dotazníkové šetření, které porovnává názory vedoucích školních jídelen (středního managementu ve školství) a názory ředitelů škol a školních jídelen (vrcholového managementu ve školství) na způsob vedení školních jídelen.

³Dostupné na www: <http://business.center.cz/pojmy/p724-pravni-subjektivita.aspx>

2 Teoretická část

2.1 Historie školního stravování⁴

Školní stravování má v ČR dlouhou historii. Krátce po 2. světové válce začaly první náznaky v podobě přesnídávek, tehdy šlo zejména o zlepšení zdravotního stavu dětí. V 50. letech, kdy rostla zaměstnanost žen, rostla tak i potřeba zajistit dětem odpovídající a cenově dostupné stravování. Další nárůst školních jídelen se projevil v 60. a 70. letech se zvýšenou porodností.

Školní jídelny byly spontánně zřizovány z iniciativy škol a obcí, později připadla péče o školní stravování do kompetence tehdejšího ministerstva školství, které vyhláškami stanovilo odpovědné orgány za zřízení a provoz školních jídelen, výši finančních norem na nákup potravin, výši poplatků za stravování a určilo výživové dávky ve věkových kategoriích dětí. Vznikla funkce krajského inspektora školního stravování a později byla zřízena krajská a okresní střediska školního stravování.

Od poloviny 90. let mohla školská zařízení, tedy i školní jídelny zažádat o právní subjektivitu.

Dnem 1. 1. 2001 zanikly školské úřady a jejich pravomoci přešly na okresní, popř. krajské úřady. Došlo ke změně zřizovatelských kompetencí, mateřské a základní školy spolu s příslušnými zařízeními setrvávají pod obcemi.

⁴ Dostupné na <http://www.vyzivadeti.cz/pro-rodice/hodi-se-vedet/historie-a-soucasnost-skolnich-jidelen.html>

2.2 Současnost školního stravování

Zrušením okresních úřadů v roce 2003 nastala povinnost krajů a obcí zřídit svá školská zařízení jako příspěvkové organizace. V té době vznikaly i školní jídelny s právní subjektivitou. V archivu ÚIV nejsou k dispozici statistiky o počtu školních jídelen, které si zažádaly o právní subjektivitu před rokem 2003, pro srovnání jsou uvedeny počty jídelen ze školního roku 2002/2003 a 2008/2009.

Přehled celkového počtu školních jídelen a jídelen s právní subjektivitou⁵

	Celkem ŠJ	Samostatné jídelny a centrální kuchyně	Procentuální vyjádření
Školní rok 2002/2003	8253	1123	14%
Školní rok 2008/2009	7962	143	2%

Je zřejmé, že počty školních jídelen klesají, snížil se i počet školních jídelen s právní subjektivitou. To koresponduje se současným trendem centralizace školního stravování. Ve větších městech je snahou některých zřizovatelů vybudovat velkou vývařovnu a centrálně rozvážet stravu do školních výdejen. Dalším momentem (rizikem) pro školní jídelny je snaha soukromých firem rozšířit své služby i do oblasti školního stravování. Všechny tyto snahy jsou většinou prováděny z ekonomických důvodů, ale téměř vždy na úkor finálního produktu, tzn. hotového pokrmu a bez ohledu na spokojenost či nespokojenost strávnicků.

⁵ Dostupné na <http://www.uiv.cz/clanek/150/1780>

Vést školní jídelnu je velice náročná a zodpovědná práce. Ředitelé a vedoucí školních jídelen musí zvládat úkoly napříč mnohými profesemi. Měli by být odborníci na výživu, hospodáři, ekonomové, manažeři, zaměstnavatelé, správci budov, investoři, smluvní partneři.

2.3 Manažerské funkce aplikované na vedení školní jídelny

V souladu s cílem práce jsou dále uvedeny základní manažerské funkce aplikované na vedení školní jídelny jako základní předpoklady pro její úspěšné vedení.

Školní stravování v České republice je v porovnání s ostatními zeměmi velmi vypracované, část školních jídelen je, co se technologického vybavení a personálního složení týká, na špičkové úrovni. Nejdůležitější však je, aby v čele stravovacího zařízení stál ředitel nebo vedoucí, který je ochoten vzít na sebe odpovědnost, který umí jít do rizika a chce vybudovat kvalitní školní jídelnu. K tomu je mimo jiné zapotřebí zvládnutí základních manažerských dovedností.

J. Veber⁶ člení manažerské dovednosti:

1. Průřezové činnosti manažerské práce

- rozhodování
- organizování
- řízení lidských zdrojů
- komunikování
- práce s informacemi

⁶VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*, s. 16.

2. Činnosti naplňující fáze managementu

- plánování
- implementace
- kontrola

Práce se pokusí výše uvedené dovednosti aplikovat do činnosti vrcholového managementu v oblasti školního stravování a v závěru každé části pak porovnat rozdíl v pojetí jednotlivých činností jedná-li se o školní jídelnu s právní subjektivitou nebo školní jídelnu sloučenou v jeden subjekt se základní nebo mateřskou školou.

2.3.1 Rozhodování

Rozhodovací proces chápeme jako výběr alespoň ze dvou variant řešení⁷. Rozhodování je nedílnou součástí managementu na všech úrovních řízení. Rozhodnutí vedoucího pracovníka může ovlivnit další vývoj organizace jak v kladném, tak záporném smyslu. Fáze rozhodovacích procesů tvoří podle Vebrů: identifikace rozhodovacího problému, jeho analýza a formulace, tvorba variant rozhodování, stanovení kritérií hodnocení, určení důsledků variant, hodnocení a výběr varianty určené k realizaci, realizace zvolené varianty a kontrola výsledků.⁸ Není nutné dodržovat nekompromisně všechny fáze rozhodovacího procesu, je důležité problém pojmenovat a řešit.

Problémy dělíme na:

- dobře strukturované (jednoduché, programované)
- špatně strukturované (nové, neopakovatelné)

dále pak se rozhodovací problémy člení na rozhodování:

⁷ VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*, s. 31.

⁸ VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*, s. 34-39

- za jistoty
- za rizika
- za nejistoty⁹

Vedoucí pracovník školní jídelny se setkává s rozhodovacím problémem prakticky denně. Často jsou to situace opakující se, jednoduché, kdy lze využít standardní, osvědčený postup. Je to například postup při přijmutí nového strávnicka, nového pracovníka, tvorba platových výměřů, oslovení nového dodavatele, tvorba jídelníčku, nové kalkulace, rozpočtu.... Tyto a jiné rozhodovací problémy se řeší většinou automaticky, podle zaběhnutých nebo vytvořených kritérií. Obtížněji se řeší problémy nové, neznámé nebo ty, které na základě vnitřních a vnějších kontrol identifikujeme. K jejich řešení je nutno vyhledat dostatek nových variant, vytvořit nová optimální kriteria, vybrat, zrealizovat a vyhodnotit zvolenou variantu. Mezi tyto špatně strukturované problémy patří např. porušování pracovní kázně ze strany zaměstnance, nečekaná porucha na pracovním zařízení, nákup nové technologie, pracovní neschopnost zaměstnance, tvorba nové strategie organizace, zavádění nového produktu apod. Špatné rozhodnutí může dlouhodobě negativně poškodit pověst školní jídelny nebo školy, pod kterou školní jídelna spadá. V současné konkurenční době je nutností vyhledávat mezery na trhu a nabízet nové služby a produkty zaměřené na strávnicky a zaměstnance škol a školních jídelen. Rodiče mnohdy při výběru školy nebo školky přihlédnou právě ke kvalitě a pověsti školní jídelny, kam bude jejich dítě docházet. Mnohdy rozhodne i operativní a vstřícné jednání jídelny při stále častějších stravovacích omezeních dítěte.

Porovnání:

ŠJ s právní subjektivitou

- za rozhodovací proces je zodpovědný ředitel ŠJ

⁹ VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*, s. 39-44

- ředitel ŠJ přistupuje k problému z hlediska ŠJ
- možnost tvorby vlastní strategie a image
- samostatné rozhodování o rozpočtu ŠJ
- možnost doplňkové činnosti a posílení si vlastního rozpočtu
- možnost ovlivnit složení pracovního kolektivu

ŠJ bez právní subjektivity

- za rozhodovací proces je zodpovědný ředitel ZŠ, MŠ
- ředitel školy přistupuje k problému komplexně, z pohledu školy, může nebo nemusí přihlídnout k názoru vedoucí ŠJ
- přijmutí strategie školy
- je v rukou ředitele školy jak ohodnotí zaměstnance ŠJ
- zisky z doplňkové činnosti posilují rozpočet celé školy

2.3.2 Plánování

Plánování obsahuje vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo.¹⁰ Plány můžeme členit podle různých hledisek:¹¹

- časového hlediska (dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé)
- úrovně rozhodovacího (řídícího) procesu (strategické, taktické, operativní)
- věcné náplně plánu (finanční, personální, zásobování)

¹⁰VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*, s. 51.

¹¹VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*, s. 57

- účelu, kterému plány slouží, apod.

Zde se dá použít myšlenka z knihy Marketingové řízení školy od Jaroslava Světlíka:¹² Pojem plánování není školám (**školním jídelnám**) cizí. Vedení každé školní jídelny plánuje užití svého rozpočtu, určuje úvazky zaměstnanců, sestavuje jídelníčky, zabývá se postupným zlepšováním vybavení prostorů školní jídelny. Na této úrovni však plánovací činnost u většiny škol a školních jídelen končí, jedná se o krátkodobé a střednědobé plánování.

Strategické plánování (horizont pět a více let) je pro většinu školních jídelen zcela novým pojmem. Každý subjekt, tedy i školní jídelna, by měl mít vymezeny reálné cíle a způsob, jak jich dosáhne s ohledem na zdroje (finanční, personální, technické...). Při plánování je nutno sledovat i chování konkurence, neplatí již, že se toto pravidlo týká jen podnikatelských subjektů. Zvláště u školních jídelen, zařízeních, která jsou určena pro poskytování služby, je nutno přizpůsobit se moderním trendům a požadavkům strávníků.

Při určování cílů plánů je potřeba mít na zřeteli požadavky:¹³

- Priorit (např. rozvoj doplňkové činnosti, spokojený strávník, hospodárny provoz ...).
- Měřitelnosti – co nejsrozumitelnější specifikace cílů.
- Přiměřenosti – s ohledem na konkurenci a možnosti subjektu.

Logickým zahájením každé plánovací činnosti je analýza prostředí organizace.¹⁴ K zjištění stavu vnějšího a vnitřního prostředí školní jídelny, jejich příležitostí a hrozeb může sloužit např. SWOT analýza, výsledky inspekcí a kontrol, demografické údaje, stav konkurence, výsledky dotazníkového šetření mezi klienty školní jídelny apod.

¹² SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*, s. 109.

¹³ VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*, s. 53

¹⁴ SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*, s. 111

Porovnání:

ŠJ s právní subjektivitou

- možnost tvorby vlastní strategie a image
- možnost operativní reakce na změnu prostředí bez ohledu na strategické plány školy
- odpovědnost je na řediteli ŠJ a jím sestaveném pracovním kolektivu
- možnost spolupráce se školou

ŠJ bez právní subjektivity

- začlenění plánů ŠJ do strategického plánu školy
- provázanost plánu ŠJ a školy
- odpovědnost leží na řediteli školy
- možná spolupráce vedení školy s vedoucí ŠJ při tvorbě taktického a operativního plánu

2.3.3 Kontrola

Nekontrolovat nelze na žádném stupni řízení. Kontrola má za cíl kriticky zhodnotit realitu s ohledem na řídicí záměry.¹⁵

Základní členění kontroly:

Vnitřní kontrola – kontroluje zpravidla vedoucí pracovník nebo pracovník ke kontrole zmocněný tzn. ředitel (zástupce ředitele) školy, ředitel (vedoucí) školní jídelny. Zařízení školního stravování je velmi specifická činnost odlišná od řízení školy. Pro správnou a účelnou kontrolu je nutná znalost kontrolované oblasti.

¹⁵ VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*, s. 92.

Velmi dobrou metodickou pomůcku pro oblast kontroly v zařízení školního stravování vypracovala ve své bakalářské práci paní Olga Süssová.¹⁶

Vnější kontrola (externí) – kontrolu provádí např. zřizovatel, hygienická stanice, ČŠI, FÚ, OSSZ, zdravotní pojišťovna.

Cílem kontroly již není jen zjišťování nedostatků, stále více je využívána pro svůj preventivní vliv, pro posílení zpětné vazby. Zvláště v zařízeních školního stravování, které hospodaří s finančními prostředky strávníků, zřizovatele, státního rozpočtu i vlastními, získanými doplňkovou činností je správně nastavený kontrolní systém neocenitelným pomocníkem. Při budování vnitřního kontrolního systému je třeba si podle Vebra a kol.¹⁷ odpovědět na otázky:

- „proč kontrolovat“ – účel kontroly
- „co kontrolovat“ – předmět kontroly
- „kdo kontroluje“ – subjekt kontroly
- „kdy kontrolujeme“ – termín kontroly
- „jak kontrolujeme“ – přístup a metody kontroly

Při stanovení podoby kontrolního systému často vznikají chyby, mezi které patří např. absence kontroly, nízká autorita kontroly, nadměrná kontrola, nepřesná kontrola apod.

Při kontrolní činnosti je třeba respektovat obecné zásady hospodárnosti: zabránit duplicitě kontroly, zvážit zda provést kontrolu úplnou, či namátkovou. Menší důraz se klade na předběžnou a průběžnou kontrolu.

¹⁶ SÜSSOVÁ, Olga. *Kontrolní činnost managementu školy v oblasti školního stravování: bakalářská práce*, s. 68.

¹⁷ VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*, s. 100.

Porovnání:

ŠJ s právní subjektivitou

- stanovení vlastního kontrolního systému
- pověření zaměstnanců, kteří budou vykonávat kontrolní činnost
- možnost okamžité reakce na zjištěné nedostatky
- odpovědnost za výsledky zákonné kontroly ve školní jídelně má ředitel ŠJ

ŠJ bez právní subjektivity

- dodržování kontrolních postupů nastavených školou
- vedoucí ŠJ řeší případy jen v její kompetenci
- vedoucí ŠJ musí vytvořit podmínky pro kontrolní činnost vedení školy nebo zástupců zákonné kontroly
- za výsledky kontrol nese hlavní odpovědnost ředitel školy

2.3.4 Organizování

Organizování představuje vytvoření vnitřní struktury. Znalost úkolů a vymezení vztahu k ostatním pracovníkům představují užitečné předpoklady pro efektivní pracovní výkon. Základními prvky organizace jsou specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení, dělba kompetencí.¹⁸

V prostředí malých školních jídelen s právní subjektivitou se spíše uplatňuje tzv. plochá organizační struktura, kdy ředitel ŠJ deleguje (dělí kompetence) na vedoucího kuchaře, který má zodpovědnost za proces vaření, ostatní provozní zaměstnanci se zodpovídají přímo řediteli. Ve větších provozech s rozsáhlou doplňkovou činností přibývá funkce např. provozáře, účetní, pokladní, ve školách,

¹⁸VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*, s. 118.

jejichž součástí je školní jídelna, pak pozice vedoucí školní jídelny. Zpravidla čím větší organizace, uplatňuje se strmější organizační struktura.

Delegování ulehčuje vedoucím pracovníkům realizaci řídicích činností tak, že řadu z nich přenáší na podřízené. Rozhodnutí se provádí na těch místech, kde pro ně mají operativní informace a zkušenosti¹⁹. Nevýhodou delegování může být zvyšování nároků na koordinaci, menší přehled a informovanost, hrozba překrývání příkazů nebo nejednotného přístupu.

Porovnání:

ŠJ s právní subjektivitou

- ředitel ŠJ představuje vrcholový management ve školství
- tvorba vlastní organizační struktury
- přehled dění v organizaci, možnost operativního rozhodování

ŠJ bez právní subjektivity

- vedoucí ŠJ je na pozici středního managementu s odpovídajícími pravomocemi a odpovědností
- zapojení do organizační struktury školy
- v situaci nad rámec kompetencí vedoucí ŠJ je nutno podstoupit řešení nadřízenému

¹⁹ VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*, s. 123.

2.3.5 Řízení lidských zdrojů a implementace

Jednou z nejdůležitějších aktivit řídicího pracovníka je vést lidi, umět je zaujmout pro společné vize, cíle a úkoly. Manažer by měl umět vyhledat vhodné typy zaměstnanců a vytvořit si tak úspěšný tým nebo musí najít způsob, za jakých podmínek bude stávající skupina pracovníků odvádět co nejlepší výkon. Vzhledem k změnám charakteru práce se vzdělávání stává celoživotním procesem²⁰. Již neplatí, že vyučený kuchař vše potřebné ke své činnosti umí a znalosti získané ve škole mu vystačí na celý život. Gastronomie se neustále vyvíjí, modernizuje, zvyšují se nároky spotřebitelů na výběr, na kvalitu a výživovou hodnotu pokrmu. Do oblasti školního stravování není snadné přijmout novou pracovní sílu. Je všeobecně známo, že personál školních jídelen stárne, hůře přijímá změny, není tak výkonný. Na druhou stranu mají zkušené pracovnice dlouholeté, mnohdy neocenitelné zkušenosti. Je na manažerovi, aby sestavil vyvážený team, složený ze znalostních pracovníků a z pracovníků, kteří se nebojí změn, nových přístrojů a technologických postupů. Je na manažerovi, aby správně rozdělil kompetence a delegoval pravomoci. I v prostředí školního stravování lze najít vhodné motivační prvky, např. nabídka uspokojení z dobře vykonané práce, zaměstnanecké výhody, možnosti dalšího vzdělávání, příjem z doplňkové činnosti. Každé zařízení má jistě své specifické motivační nástroje související s technickým, materiálním i personálním vybavením.

Cílem vedení sdílenou vizí (představou budoucího cíle) je dosáhnout takového klimatu v organizaci, kdy všichni pracovníci chápou smysl svého počínání a své místo a jsou přesvědčeni, že co je dobré pro organizaci, je dobré i pro ně. Lze tak ustupovat od dřívějšího přístupu k řízení, tzn. od postupu založeného na nařizování, příkazech a jejich kontrole.²¹

²⁰ VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*, s. 177

²¹ VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*, s. 82.

Řízení lidských zdrojů je záležitostí každého vedoucího pracovníka²².
Personální práce v podniku se nejčastěji vymezují tímto způsobem²³.

- plánování pracovníků – podle strategických cílů organizace, věku pracovníků
- získávání, výběr a rozmisťování pracovníků
 - vnější zdroje (absolventi, doporučení, úřad práce)
 - vnitřní zdroje (zaškolení, rekvalifikace, přechod na složitější práci)
- hodnocení pracovníků – motivační složka
- hodnocení práce a popis pracovních míst – důležitost kvalitního, průhledného systému hodnocení
- podnikové vzdělávání – zvyšování kvalifikace, rekvalifikace, školení, samostudium
- odměňování – cílem je stanovit spravedlivou mzdu za vykonanou práci
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání
- BOZP
- sociální péče a aktivity volného času
- personální informační systém

²² VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*, s. 166.

²³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha, Management Press 1995.

Porovnání:

ŠJ s právní subjektivitou

- za výběr a řízení zaměstnanců je zodpovědný ředitel ŠJ
- ředitel ŠJ si na základě strategických cílů organizace rozhoduje o personální politice
- zvolení si vlastních motivačních prvků podle možností a cílů organizace
- možnost využití rekvalifikovaných pracovních sil v rámci doplňkové činnosti (tzn. vyšší příjem pro zaměstnance)
- možnost finančního ohodnocení podle vlastního rozpočtu

ŠJ bez právní subjektivity

- za výběr a řízení zaměstnanců je zodpovědný ředitel školy
- vedoucí ŠJ dává návrhy na změny v personální politice jídelny, může se vyjádřit k výběru zaměstnanců
- využití motivačních prvků školy
- finanční ohodnocení záleží na vedení školy
- doplňková činnost školní jídelny závisí na možnostech a rozhodnutí vedení školy

2.3.6 Komunikování a práce s informacemi

Komunikaci nemůžeme považovat za specifickou funkci manažera, ale každý si musí uvědomit, že komunikace prolíná výkonem všech ostatních manažerských funkcí²⁴.

Na prostředí školních jídelen se dají parafrázovat slova z knihy Marketingové řízení školy od J. Světlíka²⁵: Řízení potřebuje od ředitele školy (**školní jídelny**) nejen zajistit a vytvořit hodnotnou stravu a podat ji svým klientům. Školní jídelna potřebuje také informovat své klienty, zákazníky a partnery o své existenci, cílech, aktivitách, nabídce a vyvolat u nich zájem. Je to oboustranná výměna informací mezi školní jídelnou a těmi, kterým je sdělení určeno.

Základní členění:

- vnitřní komunikace (zaměřena na komunikaci mezi vedením a zaměstnanci)
- vnější komunikace (zaměřena na strážníky, rodiče, učitele, zřizovatele, kontrolní orgány)

Každá organizace může použít takové marketingové nástroje, které si může dovolit z pohledu ekonomického i technického vybavení. V malé školní jídelně se ředitel nebo vedoucí nemusí se zaměstnanci dorozumívat pomocí elektronické pošty, postačí ústní komunikace, krátká schůzka nebo vyvěšení pokynů na k tomu určené místo. V dnešní uspěchané době je naopak při komunikaci s veřejností více než nutné mít všechny informace o službách na internetových stránkách. Každý rodič, dítě, učitel si snadno, pokud má zájem, vyhledá, co bude druhý den k obědu, co nového školní jídelna nabízí, může své dítě odhlásit, případně napsat své připomínky.

Dalším způsobem jak získat zpětnou vazbu o své práci je např. dotazníkové šetření mezi klienty.

²⁴ VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*, s. 223.

²⁵ SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*, s. 209.

I s úřady a dodavateli se lépe komunikuje elektronicky. V poslední době jsou další službou datové schránky, které šetří čas i výdaje za poštovní služby.

Získané informace pak organizace využije k vyřešení problémů, které je schopna vyřešit.

Porovnání:

ŠJ s právní subjektivitou

- přímá komunikace mezi vedením a zaměstnanci
- ŠJ si sama zvolí formu komunikace a prezentace na veřejnosti
- rychlá zpětná práce se získanými informacemi

ŠJ bez právní subjektivity

- komunikace probíhá zprostředkovaně (ředitel školy – vedoucí ŠJ – zaměstnanci)
- ŠJ se ztotožní s formou komunikace školy
- je na vedení školy a komunikaci s vedoucí ŠJ jak reaguje na získané podněty.

3 Výzkumná část

3.1 Cíl výzkumu

Cílem dotazníkového šetření bylo porovnat názory vedoucích školních jídelen (středního managementu ve školství) a názory ředitelů škol a školních jídelen (vrcholového managementu ve školství) na způsob vedení školních jídelen.

Byly stanoveny výzkumné předpoklady:

- Osloveným ředitelům vyhovuje jejich současný stav,
- Ředitele škol nezatěžuje činnost spojená s vedením a organizací školních jídelen,
- Školní jídelna je pro školu přínosem,
- Ředitelé škol uvažují o odloučení školní jídelny od školy,
- Vedoucí školních jídelen mají problémy v komunikaci s řediteli škol,
- Vedoucí školních jídelen uvažují o vstupu do právní subjektivity,
- Mateřským školám vyhovuje sloučení se školními jídelnami.

3.2 Metodologie výzkumu

Jako výzkumný nástroj byla zvolena forma dotazníku²⁶. Otázky bylo potřeba formulovat tak, aby na ně mohli odpovědět vedoucí pracovníci na různých stupních řízení. Pro potřeby pilotáže a ověření formulace dotazů v praxi byli osloveni ředitelé škol a vedoucí školní jídelny v blízkém okolí. Na základě připomínek bylo zapotřebí rozšířit okruh odpovědí u některých otázek o možnosti nebyl jsem ve funkci, nevím, beze změn, ano i ne, nezabývám se tím.

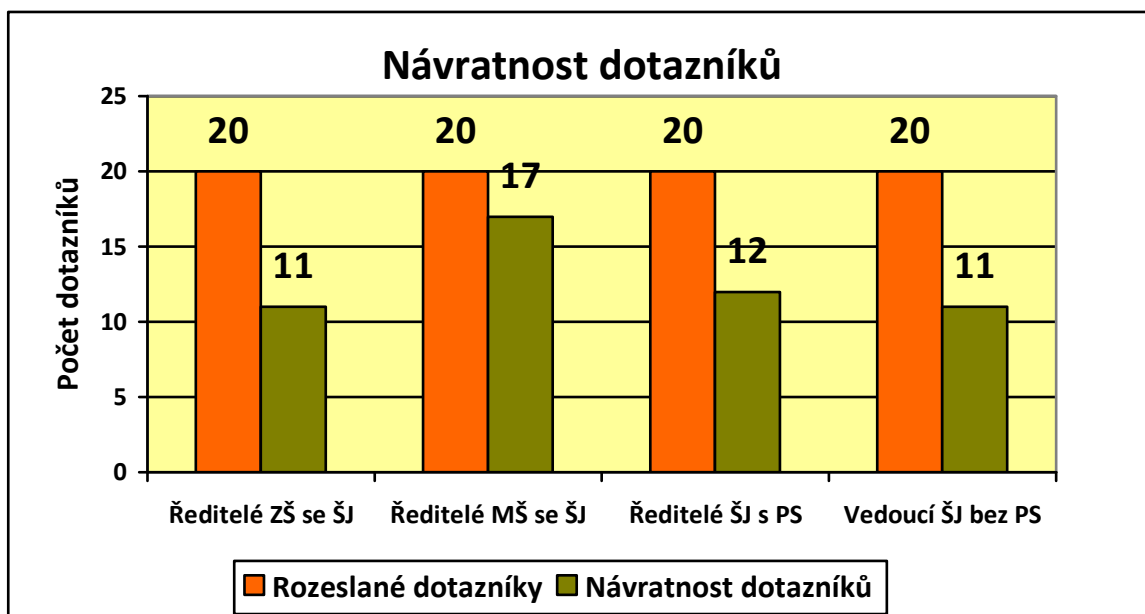
²⁶ Pozn. Vzor dotazníku je přílohou č. 1 – zařazen za tento text.

K distribuci dotazníku byla zvolena forma zavěšení na Moodle, ale tento způsob se neosvědčil, vrátili se pouze dva vyplněné dotazníky, z toho jeden od ekonoma školy, což nesplňovalo podmínky šetření. Byla proto zvolena forma přímého oslovení prostřednictvím e-mailu, kontakty byly hledány na internetových stránkách ÚIV²⁷. Náhodným výběrem bylo osloveno stejné množství respondentů z každé sledované skupiny. Celkem bylo elektronickou poštou rozesláno 80 dotazníků. Vyplněných se vrátilo 51, tj. 63,75%. Získaná data z každého dotazníku byla pro lepší přehlednost rozdělena do čtyř skupin (k tomu sloužila orientační otázka č. 1) a zaznamenána čárkovací metodou do pomocných tabulek. Celkové výsledky byly u jednotlivých otázek zobrazeny v tabulce a u těch otázek, kde bylo vhodné zdůraznit rozdílnost odpovědí byly výsledky zobrazeny ve formě sloupcového grafu. U každé otázky byla provedena analýza a komentář.

Návratnost dotazníků rozeslaných e-mailem:

	Rozeslané dotazníky	Návratnost dotazníků	Procenta
Ředitelé ZŠ se ŠJ	20	11	55,00%
Ředitelé MŠ se ŠJ	20	17	85,00%
Ředitelé ŠJ s PS	20	12	60,00%
Vedoucí ŠJ bez PS	20	11	55,00%
Celkem	80	51	63,75%

²⁷ Dostupné na <http://www.uiv.cz/>.



3.3 Analýza získaných údajů

První tři otázky byly položeny jako orientační, otázka č. 1 byla již analyzována na str. 27. S její pomocí byli dotázaní rozdělení do čtyř skupin. Toto rozdělení mělo za cíl umožnit porovnání odpovědí z různých manažerských pozic.

Otázka č. 2: Doba strávená ve funkci.

Ve funkci	Méně než 1 rok	1 – 6 let	6 a více let
Ředitelé ZŠ se ŠJ	1	4	6
Ředitelé MŠ se ŠJ	0	3	14
Ředitelé ŠJ s PS	0	2	10
Vedoucí ŠJ bez PS	0	0	11

Tato druhá orientační otázka koresponduje s otázkou č. 4, tím byla umožněna hlubší analýza zjištěných údajů v této otázce, bylo možno porovnat, zda účastníci šetření zažádali o právní subjektivitu před rokem 2003 nebo zda byli zřízeni v roce 2003, kdy nastala povinnost krajů a obcí zřídit svá školská zařízení jako příspěvkové organizace, nebo zda byli jmenováni do funkce později. Umožňuje posoudit zkušenosti s vedením a řízením školních jídelen.

Komentář:

64% ředitelů škol a školských zařízení je ve funkci 6 a více let, měli by tak mít dostatek zkušeností s manažerským vedením školních jídelen.

100% vedoucích školních jídelen je ve funkci 6 a více let, nepřímo to potvrzuje šetření v rámci bakalářské práce paní Aleny Strosserové²⁸, která prováděla výzkum mezi vedoucími školních jídelen. Do oblasti školního stravování je obtížné sehnat novou pracovní sílu s potřebnými zkušenostmi a kvalifikací.

Otázka č. 3: Pohlaví respondenta.

Pohlaví	žena	muž
Ředitelé ZŠ se ŠJ	7	4
Ředitelé MŠ se ŠJ	17	0
Ředitelé ŠJ s PS	11	1
Vedoucí ŠJ bez PS	11	0

²⁸STROSSEROVÁ, Alena. *Role vedoucí školní jídelny v managementu školy: závěrečná bakalářská práce, výzkumná část.*

Tato otázka byla čistě orientační, měla za úkol zmapovat, v jakém prostředí se bude šetření pohybovat. Jiný úhel pohledu mohou mít na školní jídelny muži a jiný ženy.

Komentář:

V dotazníkovém šetření odpovídalo 10% mužů a 90% žen. Bude zde převládat ženský pohled na danou problematiku.

Otázka č. 4: Rozhodování, zda budete právním subjektem nebo jeho součástí.

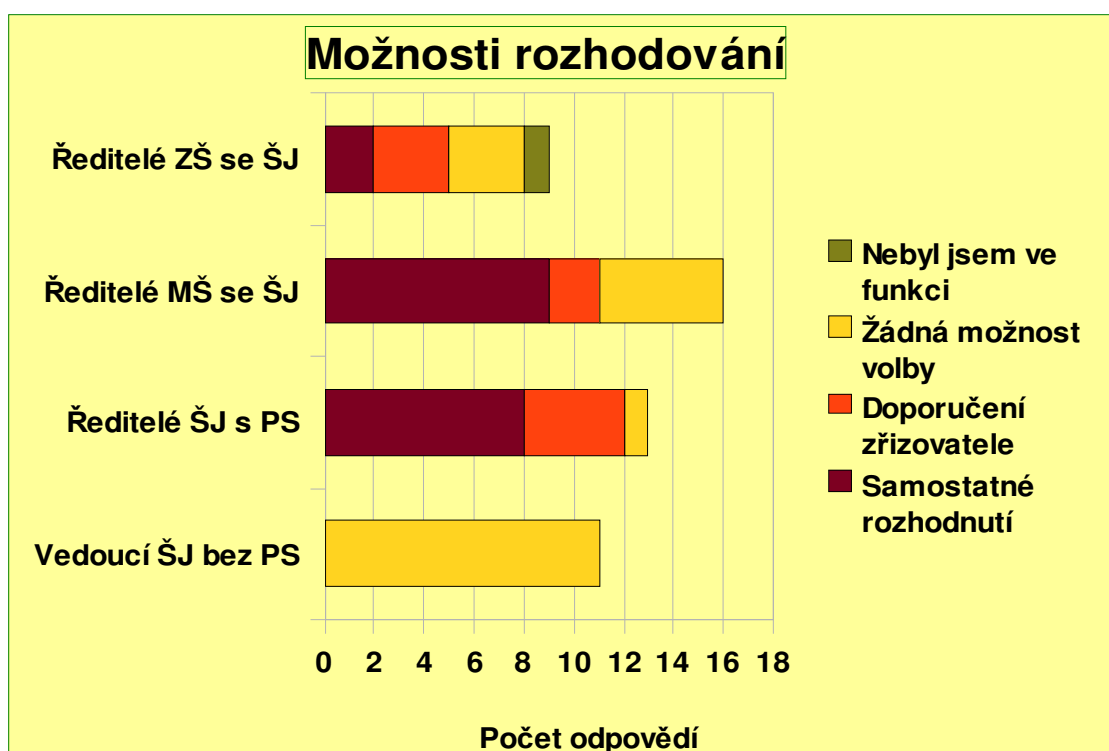
Otázka č. 4 umožnila spolu s otázkou č. 2 roztřídit odpovědi do skupin:

- zda ředitelé škol a školských subjektů zažádali o právní subjektivitu z vlastní aktivity před rokem 2003
- zda s nimi zřizovatel v roce 2003 jednal o možnostech právní subjektivity
- nebo zda neměli možnost žádné volby a školy tak byly automaticky sloučeny v jeden subjekt se školní jídelnou a naopak, školní jídelny byly automaticky sloučeny se školou

Možnosti	Samostatné rozhodnutí	Doporučení zřizovatele	Žádná možnost volby	Nebyl jsem ve funkci
Ředitelé ZŠ se ŠJ	2	3	3	3
Ředitelé MŠ se ŠJ	9	2	5	0
Ředitelé ŠJ s PS	8	4	1	0
Vedoucí ŠJ bez PS	0	0	11	0

Z odpovědí vyplynulo, že před rokem 2003 požádalo o právní subjektivitu 6 z 12 zúčastněných ředitelů samostatných školních jídelen.

Mezi odpověďmi byla i jedna kombinace samostatné rozhodnutí + doporučení zřizovatele.



Komentář:

U této otázky se projevila vhodnost rozčlenění do čtyř skupin. Zatímco ředitelé škol a školských zařízení si zvolili jednu ze tří možností, vedoucí školních jídelen neměly žádnou možnost volby, což zřejmě vyplývá z postavení vedoucích školních jídelen v managementu školy, kdy vedoucí školní jídelny zastávají funkci středního managementu a oblast školního stravování je automaticky přiřazována školám. Vedoucí školních jídelen nebyly dotazovány, zda mají zájem být právním subjektem.

Otázka č. 5: Dostatek informací k přechodu na právní subjektivitu?

Tato otázka měla za úkol zjistit, zda při přechodu na právní subjektivitu měla jednotlivá zařízení dostatek informací. Zda postupovali podle pokynů obcí, kraje, metodiky, či zda museli potřebné informace nacházet sami.

Dostatek informací	Ano	Ne	Nevím
Ředitelé ZŠ se ŠJ	4	5	2
Ředitelé MŠ se ŠJ	8	6	3
Ředitelé ŠJ s PS	5	6	1
Vedoucí ŠJ bez PS	0	11	0

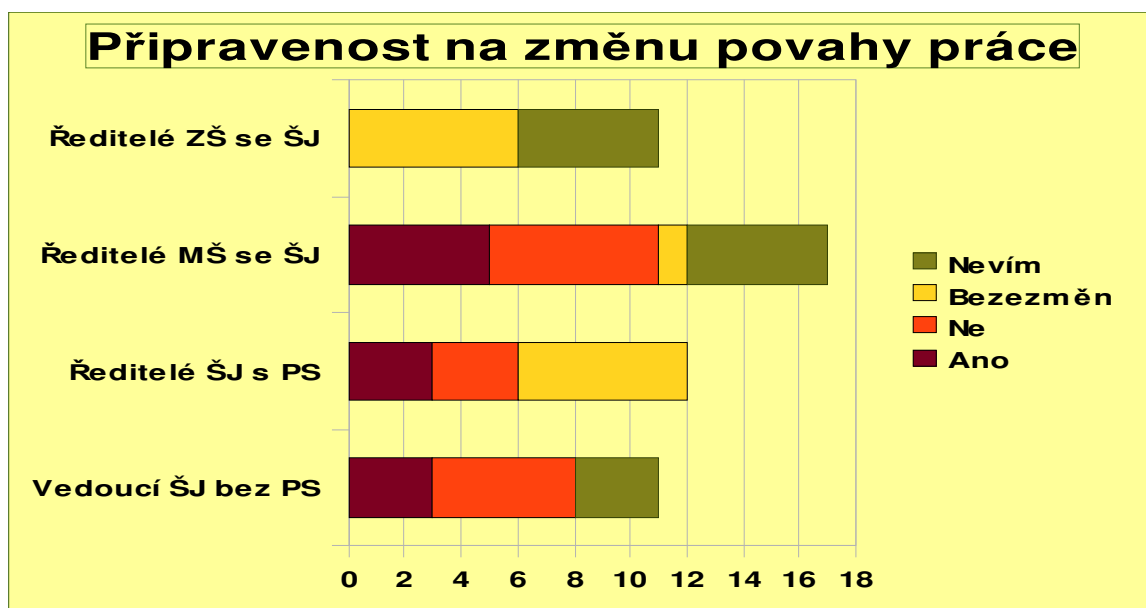
Komentář:

Poměr odpovědí ředitelů škol a školních jídelen byl téměř shodný ve variantách Ano a Ne, to ukazuje na rozdílný přístup jednotlivých zřizovatelů k podávání informací, pokynů, či jiných metodik svým organizacím nebo na rozdílný přístup k samostudiu. Přibližně polovina dotázaných v každé skupině neměla problém s nedostatkem informací, kdežto druhá polovina ano. Projevil se odlišný pohled ředitelů škol a školních jídelen a vedoucích školních jídelen na stejně položenou otázku. Vedoucí školních jídelen jsou součástí školy, nikdo je neinformoval o krocích vedoucích ke změně právního zřízení školských zařízení.

Otázka č. 6: Připravenost na změnu povahy práce.

Tato otázka je doplňující k otázce č. 5, znovu souvisí s dostatkem a kvalitou informací potřebných k přechodu na právní subjektivitu, s celkovou informovaností zúčastněných stran. Otázka měla za úkol zjistit, zda si ředitelé škol, jejichž součástí je i školní jídelna uvědomují odlišnosti a specifika ve vedení školních jídelen. U ředitelů školních jídelen zas měla zjistit, zda si dotázaní uvědomují změny, které právní subjektivita přináší.

Změna povahy práce	Ano	Ne	Bezezměn	Nevím
Ředitelé ZŠ se ŠJ	0	0	6	5
Ředitelé MŠ se ŠJ	5	6	1	5
Ředitelé ŠJ s PS	3	3	6	0
Vedoucí ŠJ bez PS	3	5	0	3



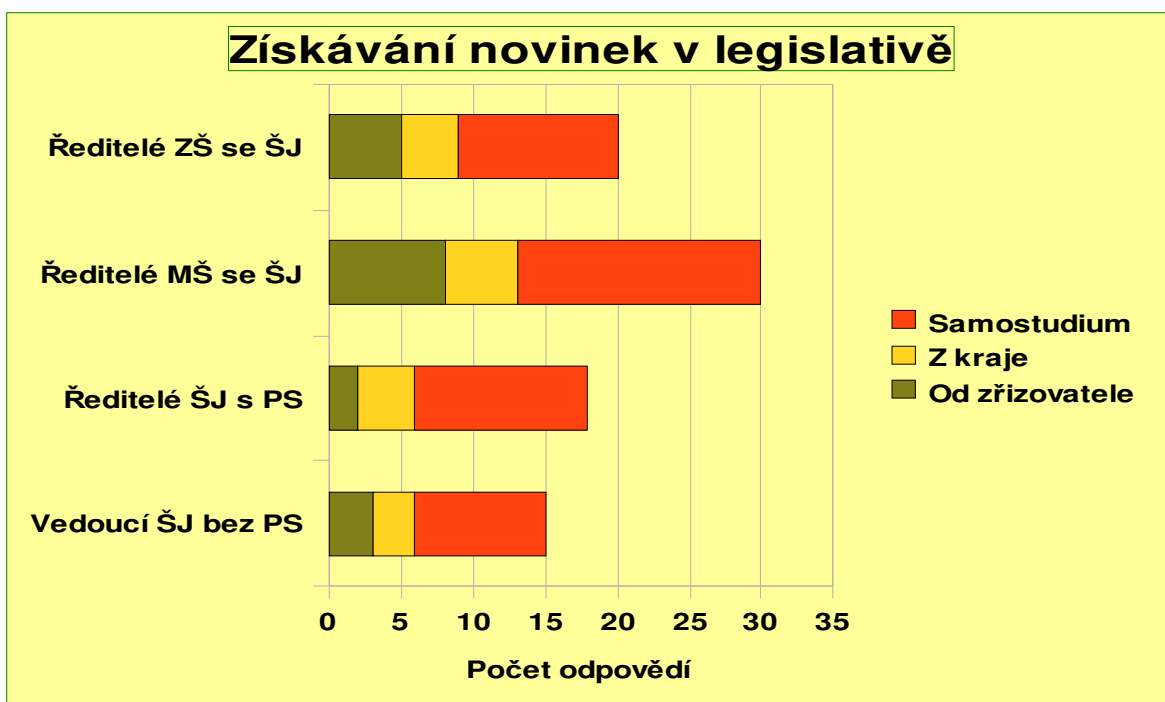
Komentář:

55% dotázaných ředitelů základních škol uvádí, že jejich práce nedoznala po sloučení se školní jídelnou žádných změn a 45% odpovědělo neví. Oproti tomu ředitelé mateřských škol připouštějí možné změny v povaze práce, zabývají se touto problematikou. U poloviny ředitelů školních jídelen se povaha práce nezměnila, 25% bylo připraveno na změnu povahy práce, kterou právní subjektivita přináší a 25% ředitelů školních jídelen odpovědělo ne. 27% vedoucích školních jídelen bylo připraveno na vstup školy do právní subjektivity, 46% ne a zbylých 27% neví.

Otázka č. 7: Získávání novinek v legislativě?

V současné době, kdy vychází spousta nových zákonů, vyhlášek a nařízení, chybí jednotný výklad. Školy a školská zařízení jsou právními subjekty, musí se řídit platnými zákony, neznalost zákona neomlouvá. Záleží na krajích, zřizovatelích a samotném vedení škol, jak se k dané situaci postaví. Většina dotázaných označila kombinaci dvou a více odpovědí, nesouhlasí proto celkový počet odpovědí s vybranými dotazníky.

Metodická pomoc	Od zřizovatele	Z kraje	Samostudium
Ředitelé ZŠ se ŠJ	5	4	11
Ředitelé MŠ se ŠJ	8	5	17
Ředitelé ŠJ s PS	2	4	12
Vedoucí ŠJ bez PS	3	3	9



Komentář:

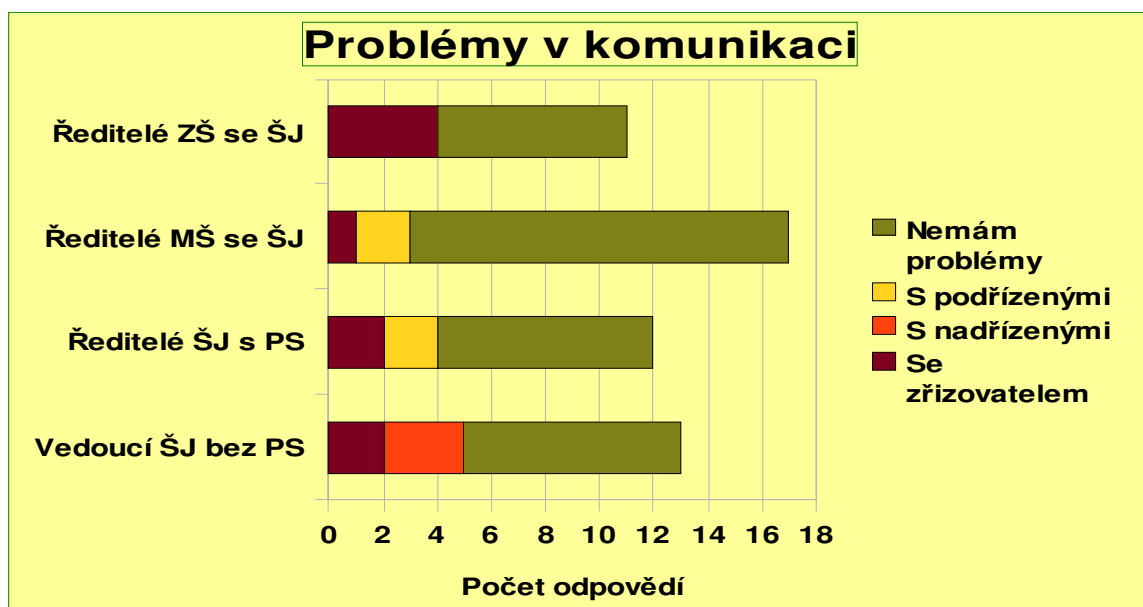
Z grafu je patrné, že u všech sledovaných skupin převládá metoda sledování změn v legislativě samostudiem. U ředitelů škol a školních jídelen je to 100% odpovědí u vedoucích školních jídelen 82% odpovědí. Získávání informací a metodického materiálu ze strany zřizovatele a kraje se pohybuje mezi 50 a 80% odpovědí. Ne každý kraj a zřizovatel, co se metodické pomoci týká, přistupuje ke svým organizacím stejně. Pro zajímavost by bylo vhodné provést výzkum mezi zřizovateli příspěvkových organizací, to ale nebylo předmětem výzkumného šetření této práce.

Otázka č. 8: Problémy v komunikaci.

Záměrem této otázky bylo zjistit, zda existují problémy v komunikaci směrem ven, tzn. ke zřizovateli nebo uvnitř zařízení, tzn. s podřízenými. V případě vedoucích školních jídelen s nadřízenými. Vedoucí školních jídelen označilo více možností, nesouhlasí proto počet odpovědí s počtem dotazníků.

Problémy v komunikaci	Se zřizovatelem	S nadřízenými	S podřízenými	Nemám problémy
Ředitelé ZŠ se ŠJ	4	X	0	7
Ředitelé MŠ se ŠJ	1	X	2	14
Ředitelé ŠJ s PS	2	X	2	8
Vedoucí ŠJ bez PS	2	3	0	8

Pozn.: Křížek v tabulce znamená – není přímý nadřízený



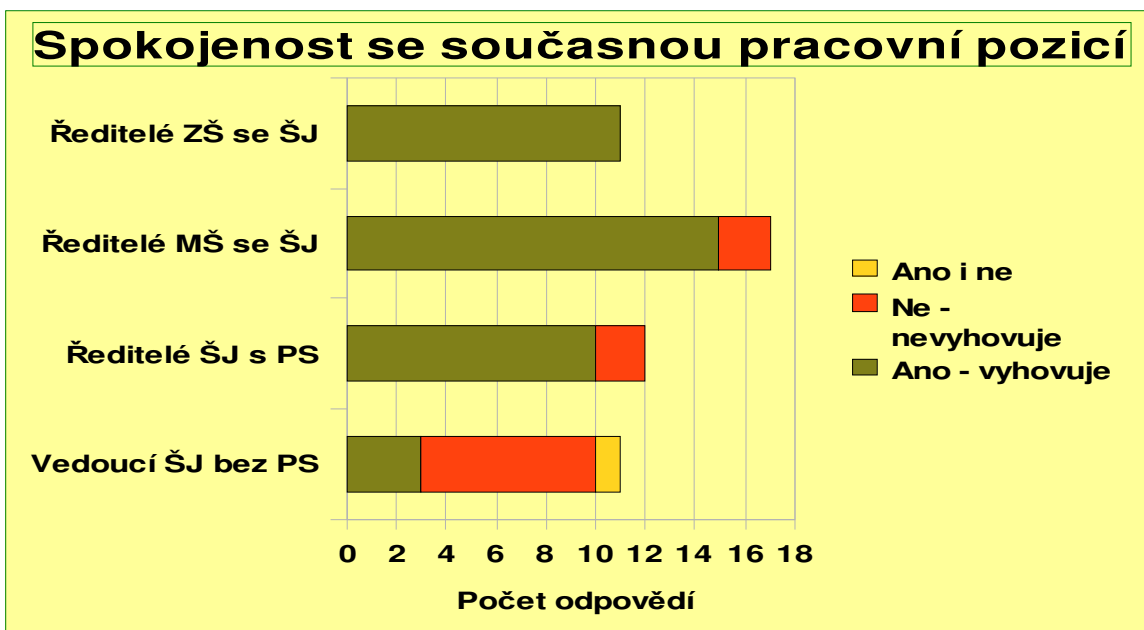
Komentář:

Překvapivě převažuje ideální stav, 73% dotázaných nemá problémy v komunikaci se žádnou uvedenou skupinou. 18% dotázaných uvedlo problémy se zřizovatelem, 8% s nadřízenými a 3 z jedenácti vedoucích školních jídelen mají problémy s komunikací s nadřízenými. Výsledky ukazují na ojedinělé problémy v komunikaci mezi vedoucími školních jídelen a řediteli škol, což částečně potvrzuje předpoklad, že ne vždy ředitelé škol vycházejí vstříc požadavkům ze strany školních jídelen.

Otázka č. 9: Vyhovuje Vám současná pracovní pozice?

Cílem této otázky bylo zjistit a potvrdit nebo vyvrátit tak výzkumné předpoklady, zda ředitelům škol vyhovuje jejich současný stav, zda školám vyhovuje spojení se školní jídelnou. U vedoucích školních jídelen měla tato otázka zjistit, zda jsou spokojeny se svými kompetencemi, které jim jejich pracovní pozice poskytuje, potvrdit nebo vyvrátit předpoklad, zda uvažují o možnosti samostatného právního subjektu.

Současná pracovní pozice	Ano - vyhovuje	Ne - nevyhovuje	Ano i ne
Ředitelé ZŠ se ŠJ	11	0	0
Ředitelé MŠ se ŠJ	15	2	0
Ředitelé ŠJ s PS	10	2	0
Vedoucí ŠJ bez PS	3	7	1



Komentář:

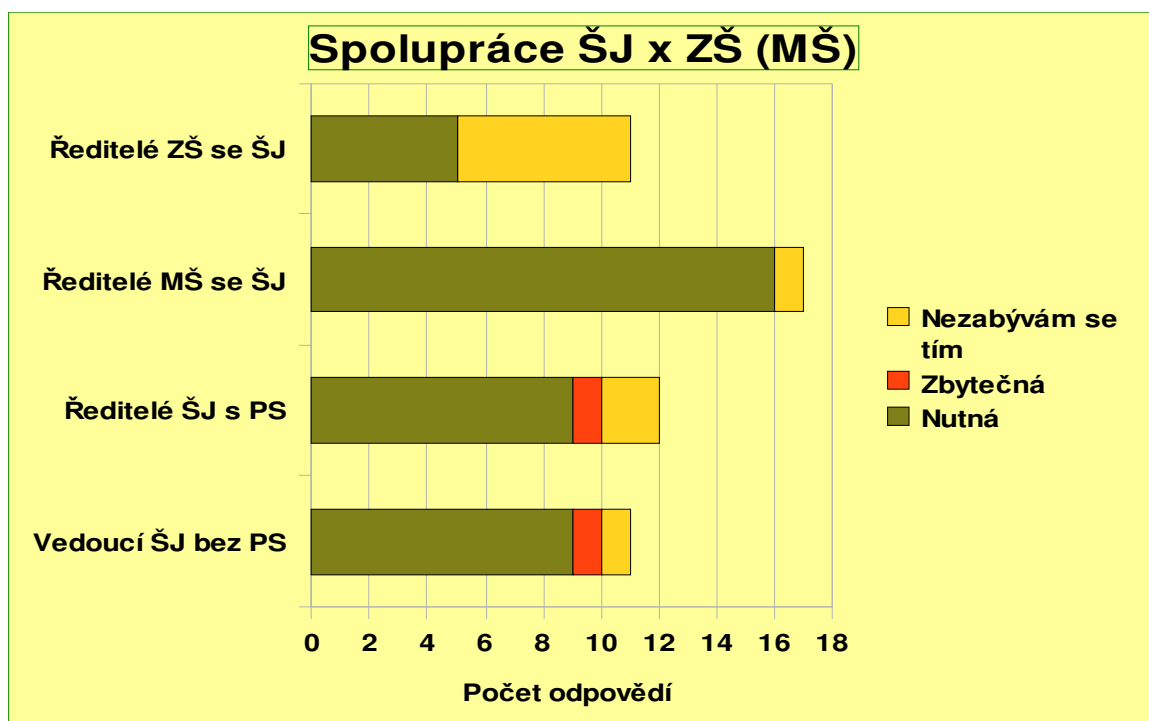
100% dotázaných ředitelů základních škol je spokojeno se svou pracovní pozicí, vyhovuje jim tedy současný stav sloučení se školní jídelnou. 12% dotázaných ředitelek mateřských škol nevyhovuje jejich pracovní pozice, jak uvedli v komentáři, je to spíše z důvodů neshod se zřizovatelem. Ze stejného důvodu je nespokojeno se svou pracovní pozicí i 17% dotázaných ředitelů školních jídelen, ze strany zřizovatele jim není dán dostatečný prostor k práci.

Projevil se zde rozdíl v odpovědích ředitelů škol a vedoucích školních jídelen. Tam kde dobře funguje komunikace s vedením školy, mezi dotázanými je to v 27%, tam vedoucím školních jídelen vyhovuje jejich pracovní pozice. 73% dotázaných vedoucích však spokojeno není, nebo si není jistá, což potvrzuje předpoklad, že vedoucí školních jídelen by měli uvažovat o změně, buďto v komunikaci a upřesnění kompetencí nebo o vstupu do právní subjektivity.

Otázka č. 10: Spolupráce školní jídelny se školou.

Tato otázka měla zjistit, jak přistupuje management školy ke spolupráci se školními jídelnami, zda považuje spolupráci za nutnou, přínosnou pro školy, či zda za zbytečnou nebo se tím nezabývá.

Spolupráce ŠJ x ZŠ (MŠ)	Nutná	Zbytečná	Nezabývám se tím
Ředitelé ZŠ se ŠJ	5	0	6
Ředitelé MŠ se ŠJ	16	0	1
Ředitelé ŠJ s PS	9	1	2
Vedoucí ŠJ bez PS	9	1	1



Komentář:

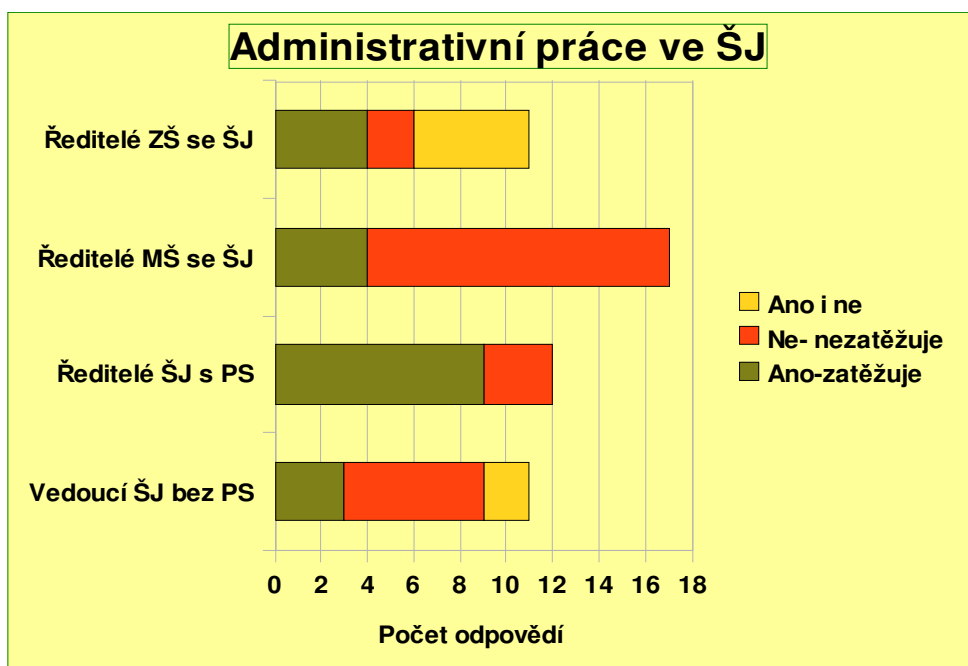
75% oslovených ředitelů základních a mateřských škol považuje spolupráci se školními jídelnami za nutnou. To potvrzuje i teoretický předpoklad manažerského přístupu k začlenění školních jídelen do koncepce školy a jejich využití k rozšíření nabídky služeb pro své klienty. 25% oslovených ředitelů se nezabývá možnou spoluprací se školní jídelnou, znamená to tedy, že školní jídelny považují za automatickou součást školy, která běží bez problémů a nemá smysl se jí zabývat, nepovažují ji za možnou výhodu pro školu.

78% oslovených vedoucích a ředitelů školních jídelen považuje spolupráci se školou za nutnou, u vedoucích školních jídelen by to mělo být samozřejmé, ředitel školy je jejich nadřízený, spolupráce by měla fungovat, jídelna by měla být začleněna do strategického plánu školy. 9% dotázaných považuje spolupráci za zbytečnou, je to v těch případech, kde nefunguje vzájemná komunikace. Zbývající část respondentů se danou otázkou nezabývá, tzn., nevidí spolupráci z nějakého důvodu za reálnou.

Otázka č. 11: Zatěžují Vás administrativní práce spojené s vedením školní jídelny?

Zařízení školního stravování vyžaduje zcela odlišný přístup ke stylu řízení, odlišný od stylu potřebného k vedení školy. Školní jídelny nejsou zřízeny za účelem vzdělávání, ale poskytují službu, tzn. školní stravování. Ve školních jídelnách je prostor pro provozování doplňkové činnosti, jsou zaměřeny více komerčně. Tato otázka měla za cíl zjistit, zda management škol vnímá administrativu spojenou se školní jídelnou jako zátěž.

Administrativa ŠJ	Ano-zatěžuje	Ne- nezatěžuje	Ano i ne
Ředitelé ZŠ se ŠJ	4	2	5
Ředitelé MŠ se ŠJ	4	13	0
Ředitelé ŠJ s PS	9	3	0
Vedoucí ŠJ bez PS	3	6	2



Komentář:

Na školách, kde dobře funguje organizační struktura, kde jsou správně delegovány kompetence a odpovědnost, tam nevidí dotázaní žádný problém s administrativou spojenou s vedením školních jídelen. Potvrdilo se to zvláště u ředitelů mateřských škol, kde bývá spolupráce se školními jídelnami těsnější, je

tam tedy i rychlejší komunikace a tedy i rychlejší řešení možných problémů. 45% dotázaných ředitelů škol má i nemá problémy s administrativou ve školních jídelnách. Veškerou administrativní činnost by měla mít na starosti vedoucí školní jídelny (jak uvedli v poznámce při vyplňování dotazníku vedoucí školní jídelny, je *to naše práce*) spolu s účetní školy, ale samozřejmě finální odpovědnost má ředitel školy.

75% dotázaných ředitelů školních jídelen zatěžují administrativní práce, ale jedná se spíše o zátěž spojenou s vedením samostatného právního subjektu než o práce spojené s organizací a přípravou stravy.

Otázka č. 12: Může kvalitní školní jídelna přispět k dobrému image školy?

Tato otázka je doplňující k otázce č. 10. Pokud funguje spolupráce školní jídelny se školou, tak je to jistě z velké části proto, že si vrcholový management školy uvědomuje přínos jídelny pro školu. Jak jsou si této skutečnosti vědomi oslovení respondenti měla zjistit tato otázka.

Image ŠJ je důležitá	ANO	NE	NEVÍM
Ředitelé ZŠ se ŠJ	11	0	0
Ředitelé MŠ se ŠJ	17	0	0
Ředitelé ŠJ s PS	11	0	1
Vedoucí ŠJ bez PS	11	0	0

Komentář:

U všech zúčastněných skupin panuje téměř 100% shoda. Je zřejmé, že si všichni uvědomují důležitost školní jídelny, s dobrou pověstí a prezentováním na veřejnosti. V dnešní konkurenční společnosti je pro každou školu dobrá školní jídelna přínosná a dá se začlenit mezi výhody nabídek pro rodiče dětí, proč si vybrat zrovna tuto školu.

Otázka č. 13: Propagujete ve škole školní stravu a zdravé stravování?

V ČR je jeden z nejpropracovanějších systémů školního stravování s dlouholetou tradicí. Při pravidelném stravování je dětem zaručen příjem potravin rovnoměrně nutričně vyvážených. Tato skutečnost se dá vhodně zapracovat i do školních vzdělávacích programů. Je na vedení školy jaký postoj zaujme např. k dětmi oblíbeným prodejním automatům, zda kontroluje sortiment zboží ve školních bufetech, zda se zabývá skladbou jídelníčků.

Propagace zdravého stravování	Ano	Ne
Ředitelé ZŠ se ŠJ	11	0
Ředitelé MŠ se ŠJ	17	0
Ředitelé ŠJ s PS	12	0
Vedoucí ŠJ bez PS	11	0

Komentář:

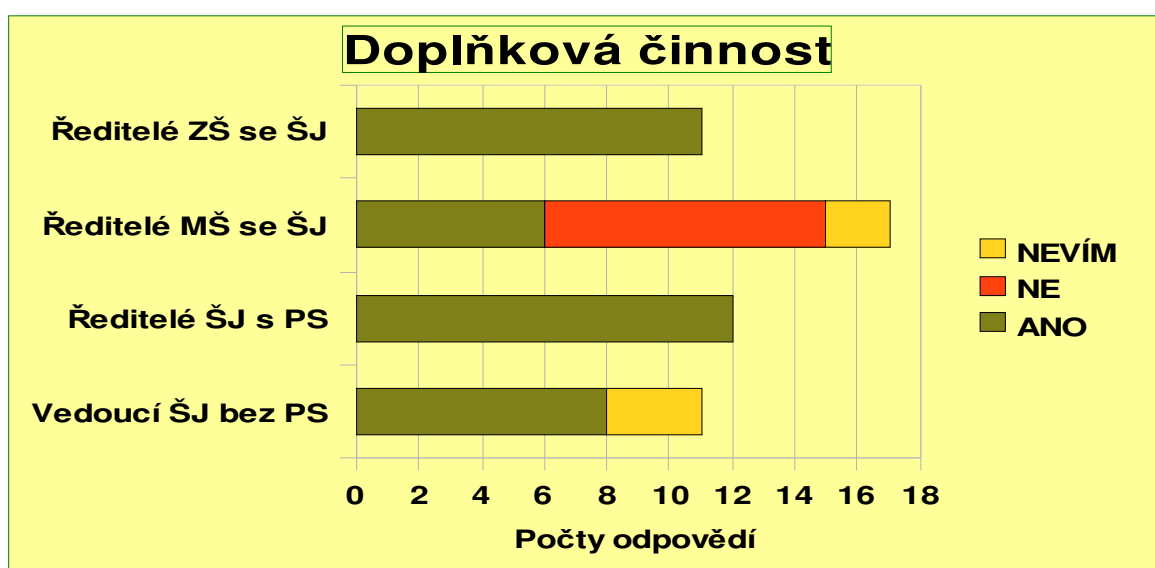
I zde panuje 100% shoda. Ředitelé základních a mateřských škol odpověděli bez jakékoli poznámky ano, kdežto ředitelé a vedoucí školních jídelen dodali komentář: *Ano, někdy proti všem a ne vždy se daří, jsou rozdílné představy ředitelů škol a managementu školních jídelen.*

Právě právní subjektivita dává školním jídelnám, kde je u managementu předpoklad odborného vzdělání v oblasti výživy, velký prostor pro propagaci zdravého stravování. V současné době, kdy se není nutno držet přesně stanovených receptur, naopak pestrost, kreativita, odvaha a nové nápady jsou vítány, je možno využít krajové speciality, zakomponovat strážníkům chutně a nenásilně zdravé pokrmy do většinou jediného teplého jídla během celého dne. Ne vždy to všichni ocení, ale jedině vytrvalostí a pravidelným nabízením zdravé stravy si na ni strážníci zvyknou a budou ji i vyžadovat.

Otázka č. 14: Doplnková činnost = přínos?

Doplnkovou činností lze výrazně pomoci rozpočtu školy. Spousta škol a školských zařízení tuto možnost nevyužívá. Důvody jsou různé, nemají ji povolenu od zřizovatele, nemají podmínky pro provozování doplnkové činnosti, bojí se větší zátěže na účetní a zaměstnance školy nebo se bojí, že budou plátcí DPH. Jak vidí možnost využití doplnkové činnosti jednotlivé skupiny oslovených zkoumala otázka č. 14.

Doplňková činnost	ANO	NE	NEVÍM
Ředitelé ZŠ se ŠJ	11	0	0
Ředitelé MŠ se ŠJ	6	9	2
Ředitelé ŠJ s PS	12	0	0
Vedoucí ŠJ bez PS	8	0	3



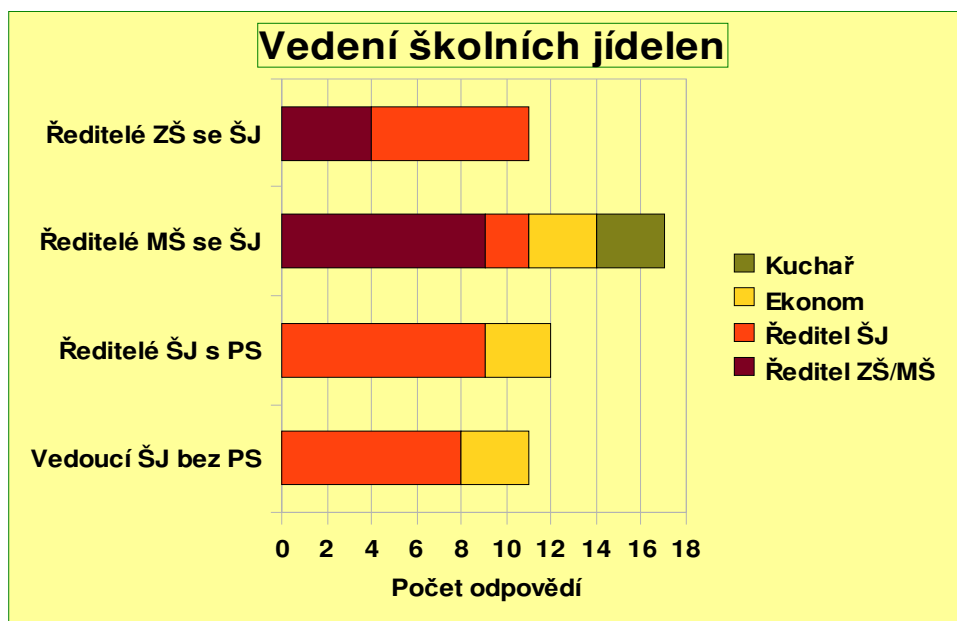
Komentář:

Ředitelé škol a školních jídelen považují jednoznačně doplňkovou činnost za přínos pro své zařízení. 73% vedoucích školních jídelen považuje doplňkovou činnost také za přínos, ale v poznámkách uvádí, že vedení školy je proti. 27% jich uvedlo, že neví, nezabývá se touto otázkou. Ředitelky mateřských škol jsou v tomto směru opatrnější, v 53% nepovažují doplňkovou činnost pro své zařízení za přínosnou, neuvažují o ní.

Otázka č. 15: Kdo by měl řídit školní jídelny?

Cílem otázky bylo zjistit, jaký je pohled na vedení školních jídelen z různých manažerských pozic. Zda ředitelé škol dovedou zcela využít možnosti, které provozování školní jídelny nabízí. Odpovědi měly naznačit, které skupiny dotázaných považují právní subjektivitu školních jídelen za lepší řešení.

Vedení ŠJ	Ředitel ZŠ/MŠ	Ředitel ŠJ	Ekonom	Kuchař
Ředitelé ZŠ se ŠJ	4	7	0	0
Ředitelé MŠ se ŠJ	9	2	3	3
Ředitelé ŠJ s PS	0	9	3	0
Vedoucí ŠJ bez PS	0	8	3	0



Komentář:

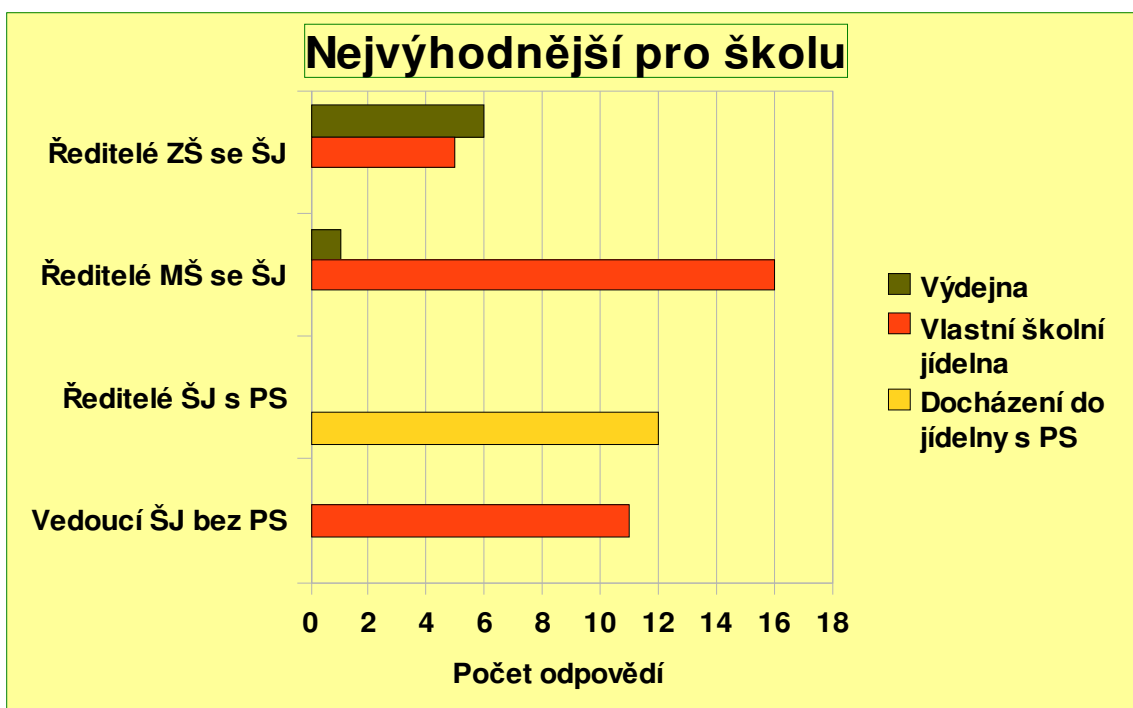
36% dotázaných ředitelů škol si myslí, že by školní jídelnu měl vést právě ředitel školy, tzn., že školní jídelna má být součástí školy. Zbývajících 64% odpovědělo, že školní jídelnu by měl vést ředitel školní jídelny, tudíž by školní jídelna měla být samostatným právním subjektem. Opět se potvrdilo, že v případě mateřských škol je potřebná úzká spolupráce se školní jídelnou, 53% dotázaných ředitelů mateřských škol považuje za zcela samozřejmé, že jsou sloučeny v jeden subjekt se školní jídelnou, zároveň však uvádějí: *ve spolupráci s vedoucí školní jídelny*.

Vedoucí a ředitelé školních jídelen shodně zastávají názor, že v čele školní jídelny by měl stát ředitel, tzn., že školní jídelna by měla mít právní subjektivitu, ovšem ředitel s ekonomickým vzděláním. To ukazuje na osobní zkušenost dotázaných s vedením školních jídelen, zařízení poskytujícím službu, kde je právě ekonomické vzdělání výhodou.

Otázka č. 16: Co je pro školu výhodnější?

Další otázka měla zjistit, k jakému typu zařízení školního stravování by dali dotazovaní přednost. Znovu je zaměřena na ředitele škol, kdy se zjišťuje, zda by uvítali odloučení školy od školní jídelny.

Zařízení školního stravování	Výdejna	Vlastní školní jídelna	Docházení do jídelny s PS
Ředitelé ZŠ se ŠJ	6	5	0
Ředitelé MŠ se ŠJ	1	16	0
Ředitelé ŠJ s PS	0	0	12
Vedoucí ŠJ bez PS	0	11	0



Komentář:

45% ředitelů základních škol uvedlo, že výhodnější pro školu je vlastní školní jídelna, 55% si myslí, že výhodnější by byla jen výdejna, strava by se dovážela, škola by neměla tolik odpovědnosti a starostí jako s vlastní školní jídelnou. V současné době se projevuje snaha centralizovat školní jídelny, tím se ale školy připravují o jedinečnou možnost využít služby školních jídelen ve svůj prospěch, k posílení své pozice na trhu.

94% ředitelky mateřských škol uvedlo, že je pro ně nejvýhodnější mít vlastní školní jídelnu. Opět se potvrdil předpoklad úzké spolupráce školek a jídelen. Jedním z výchovných úkolů je naučit děti v mateřských školkách správným stravovacím návykům, správnému stolování, poznávání nových pokrmů. K tomu může být každodenní kontakt učitelky a kuchařek přínosem.

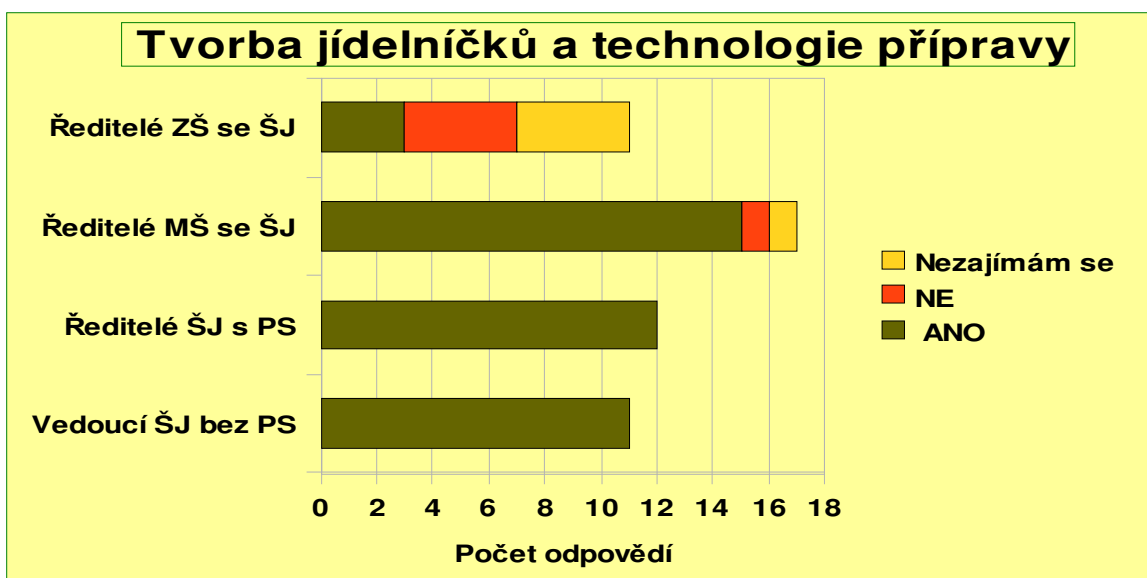
Je logické, že ředitelé školních jídelen s právní subjektivitou považují právě svou variantu za nejlepší možnou.

100% vedoucích školních jídelen uvedlo, že nejlepší řešení je vlastní školní jídelna, v tomto případě si dovoluji s přihlédnutím na výsledky v otázce č. 15 tvrdit, že tím byla myšlena vlastní jídelna s právní subjektivitou. Všichni dotázaní vedoucí školních jídelen tedy zastávají názor, že právní subjektivita je pro školní stravování dobré řešení.

Otázka č. 17: Zájem o technologii přípravy pokrmů a skladbu jídelníčků?

Cílem otázky bylo zjistit, jak dalece se vrcholový management škol zajímá o práci vedoucích školních jídelen, zda má představy o stylu vedení a vaření ve své školní jídelně, zda zasahuje do tvorby jídelníčků nebo zda vše ponechává na vedoucí stravovacího úseku.

Zájem	ANO	NE	Nezajímám se
Ředitelé ZŠ se ŠJ	3	4	4
Ředitelé MŠ se ŠJ	15	1	1
Ředitelé ŠJ s PS	12	0	0
Vedoucí ŠJ bez PS	11	0	0



Komentář:

Pro vedoucí a ředitele školních jídelen je samozřejmostí správná technologie přípravy pokrmů a skladba jídelníčků podle zásad správné výživy, je to jejich náplň práce. 88% dotázaných ředitelů mateřských škol se zajímá o skladbu jídelníčků, spolupracují na jejich tvorbě s vedoucí školní jídelny, mají představu o tom, jakou stravu dětem chtějí podávat. Mnoho školek založila svou image právě na zdravé stravě nebo bio stravě. Dotázaní ředitelé škol se o skladbu jídelníčků zajímají jen z 27%. Ostatní se danou problematikou nezabývají, nechávají vše v kompetenci vedoucích školních jídelen.

Otázka č. 18: Dostatečné ohodnocení práce zaměstnanců školních jídelen.

Dotazník byl tvořen v době, kdy se používaly platové tabulky zvláště pro pedagogické a nepedagogické pracovníky. Bude zajímavé porovnat názory nadřízených a podřízených.

Dostatečné ohodnocení	Ano	Ne	Nezajímám se
Ředitelé ZŠ se ŠJ	4	7	0
Ředitelé MŠ se ŠJ	1	15	1
Ředitelé ŠJ s PS	2	10	0
Vedoucí ŠJ bez PS	0	11	0

Komentář:

Z tabulky je patrné, že prostředky na mzdy pro pracovníky školních jídelen jsou nedostačující z pohledu většiny oslovených. Výborná je odpověď u dvou dotázaných manažerů školního stravování: **ano**, jsem ředitelem právního subjektu a činím tak, aby moji zaměstnanci byli dobře ohodnoceni. Jinými slovy, zde je právní subjektivita na místě, využívá se zde zřejmě doplňková činnost ku prospěchu zařízení, strážníků i zaměstnanců.

Otázka č. 19: Doplnování profesních vědomostí u zaměstnanců školních jídelen.

Cílem otázky bylo zjistit, zda je umožňováno zaměstnancům školního stravování prohlubovat si profesní znalosti a dovednosti, či zda je vůbec zájem ze strany zaměstnanců o další vzdělávání.

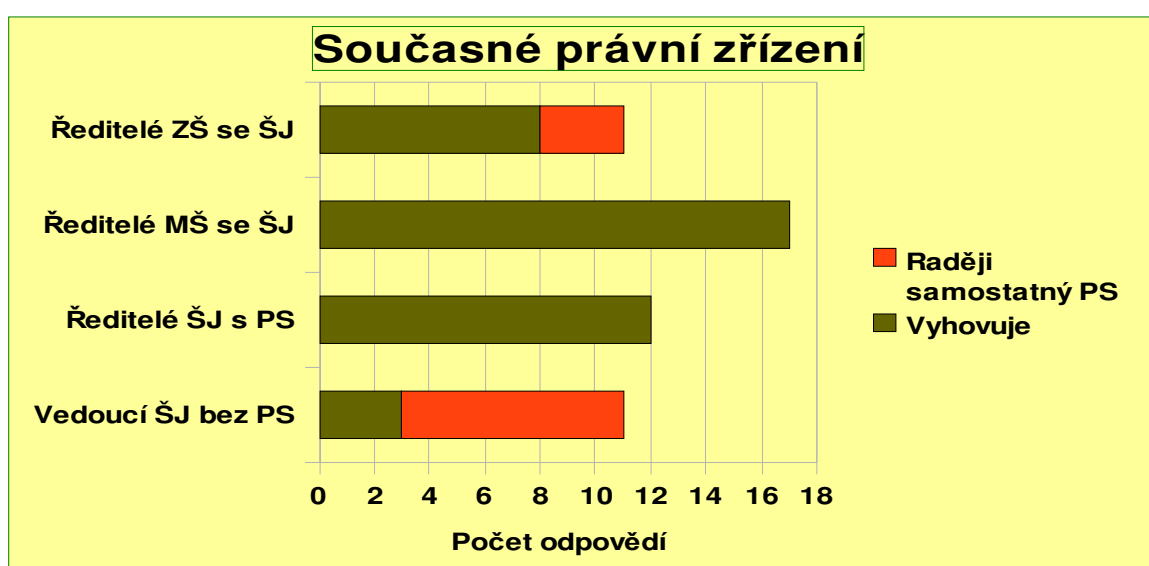
Další vzdělávání	Ano	Ne	Není nutno
Ředitelé ZŠ se ŠJ	11	0	0
Ředitelé MŠ se ŠJ	17	0	0
Ředitelé ŠJ s PS	12	0	0
Vedoucí ŠJ bez PS	11	0	0

V odpovědích panuje ve všech skupinách shoda. Znamená to tedy, že ředitelé umožňují další vzdělávání vedoucím školních jídelen a zaměstnancům kuchyně. Všichni si zřejmě uvědomují nutnost zvyšování si kvalifikace při současném tempu vyvíjení se nových trendů ve stravování, nové technologie vaření a stoupání nároků strážníků a jejich rodičů. Pokud jsou si školy a školská zařízení těchto skutečností vědomi a reagují na ně, stanou se konkurenceschopní a využijí tak vědomostí svých a svých zaměstnanců ku prospěchu školy nebo školského zařízení.

Otázka č. 20: Vyhovuje Vám současný stav právního zřízení Vašeho školského zařízení nebo byste po zkušenostech volili jinak?

Cílem otázky bylo zjistit, zda zúčastněným vyhovuje současný stav, či zda by po zkušenostech volili jinak. Zda by ředitelé škol raději vedli školu nezatíženou vedením školní jídelny a naopak, zda by vedoucí školních jídelen byly raději řediteli školní jídelny s právní subjektivitou.

Současný stav	Vyhovuje	Raději samostatný PS	Sloučení více subjektů
Ředitelé ZŠ se ŠJ	8	3	0
Ředitelé MŠ se ŠJ	17	0	0
Ředitelé ŠJ s PS	12	0	0
Vedoucí ŠJ bez PS	3	8	0



Komentář:

Ředitelům školních jídelen a mateřských škol současné právní zřízení vyhovuje. Vedoucí školních jídelen by v 72% volili být samostatným právním subjektem. U ředitelů škol je to přesně naopak, 72% současného stavu vyhovuje a jen 28% dotázaných ředitelů by raději vedlo školu bez školní jídelny.

3.4 Vyhodnocení výzkumných předpokladů

V úvodu výzkumné části byly stanoveny výzkumné předpoklady. Otázky k dané problematice byly formulovány do dotazníku, který byl rozeslán mezi čtyři skupiny respondentů. Ředitele základních a mateřských škol, jejichž součástí je školní jídelna, dále pak mezi ředitele školních jídelen (samostatného právního subjektu) a mezi vedoucí školních jídelen. Tyto čtyři skupiny umožnily náhled na stejnou problematiku z různých manažerských pozic. Získané údaje byly analyzovány a byl k nim připojen krátký komentář.

- **Osloveným ředitelům vyhovuje jejich současný stav,**
- **Ředitele škol nezatěžuje činnost spojená s vedením a organizací školních jídelen,**
- **Ředitelé škol uvažují o odloučení školní jídelny od školy,**
- **Školní jídelna je pro školu přínosem.**

Převážně většině dotázaných ředitelů základních škol, mateřských škol a školních jídelen vyhovuje jejich současná pracovní pozice. Oslovení ředitelé základních škol si částečně uvědomují nutnost spolupráce školy se školní jídelnou, vidí ji jako svou silnou stránku s možností vzájemné spolupráce. Nemají převážně problémy v komunikaci s podřízenými, jen někdy se zřizovatelem. Z odpovědí vyplývá, že činnosti spojené s organizací a vedením školní jídelny ředitelé škol z části zatěžují, ale o samostatném právním subjektu uvažuje jen 28% dotázaných. Jedním z důvodů, proč ředitelé škol neusilují o oddělení od školní jídelny, může být i finanční stránka. Je zcela na řediteli školy, zda finanční

prostředky ze státního rozpočtu, které jsou určeny pro školní jídelnu, použije jen na mzdy a odměny provozních zaměstnanců.

- **Mateřským školám vyhovuje sloučení se školními jídelnami.**

Tento předpoklad se zcela vyplnil. Zvláště malé mateřské školy s vlastní kuchyní dobře spolupracují s vedoucí školní jídelny, jejich činnost je úzce propojena a začleněna do vzdělávacího programu. Komunikace funguje oběma směry, vedení školy se zajímá o technologii vaření a tvorbu jídelníčků. Žádná z oslovených ředitelk mateřských škol neuvažuje o odloučení od školních jídelen.

- **Vedoucí školních jídelen uvažují o vstupu do právní subjektivity,**
- **Vedoucí školních jídelen mají problémy v komunikaci s řediteli škol.**

Dotázaní vedoucí školních jídelen mají částečné problémy v komunikaci s nadřízenými, vedení školy jim zasahuje do tvorby jídelníčků (někdy proti zásadám správné výživy), rádi by provozovali doplňkovou činnost, ale nemají k tomu dostatek pravomocí a podpory. Cítí se nedostatečně ohodnoceni a převážně by uvítali vstup do právní subjektivity.

3.5 Potřeba metodiky

Dotázané vedoucí školní jídelny jsou ve funkci 6 a více let. V roce 2003, kdy byla povinnost krajů a obcí zřídit svá školská zařízení jako příspěvkové organizace, málokterá vedoucí školní jídelny dostala příležitost vyjádřit se k této možnosti. V převážné většině byly školní jídelny sloučeny v jeden subjekt s mateřskou nebo základní školou. Vedoucí školních jídelen, které uvažovaly o právní subjektivitě, o ni zažádaly již před rokem 2003.

Po šesti letech vzájemného soužití by část vedoucích školních jídelen neměnila. Tam kde funguje vzájemná komunikace, management školy se zajímá o školní jídelnu a vedoucí školní jídelny považuje za svého partnera, jde vše bez problémů. Existují však i opačné případy, kdy vedení školy upřednostňuje svou prvořadou náplň, tzn. vzdělávání a školní jídelnu odsunuje na okraj svého zájmu. To se samozřejmě projevuje na kvalitě pracovních výkonů i výsledků práce a spokojenosti strávnicků. V těchto případech nastává čas na změnu, pro tyto případy je vhodné vytvořit metodický postup usnadňující přechod školních jídelen do právní subjektivity.

3.6 Metodický postup pro přechod školní jídelny do právní subjektivity

Práce se zaměří na školní jídelny zřizované obcí, bude vycházet z toho, že školní jídelny jsou sloučeny v jeden subjekt s mateřskou nebo základní školou a chtějí zažádat o právní subjektivitu. V tom případě se jedná o rozdělení jednoho právního subjektu na dva. Bude žádáno o zápis změny v údajích rejstříku škol a školských zařízení pro školu a žádost o vznik nového právního subjektu pro školní jídelnu.²⁹

²⁹ Zákon č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), § 146 a § 149.

3 6.1 Školský rejstřík

Podmínkou výkonu činnosti školy nebo školského zařízení (zařízení školního stravování) je zápis do školského rejstříku³⁰. Účinností zápisu školní jídelny do rejstříku škol a školských zařízení vzniká jídelně právo poskytovat školské služby a vzniká nárok na přidělování finančních prostředků ze státního rozpočtu³¹. Podle školského zákona je účastníkem řízení navrhovatel, tzn. zřizovatel nebo příspěvková organizace společně se zřizovatelem.³² Žádost o zápis školského zařízení do rejstříku škol a školských zařízení pro následující školní rok se podává u krajského úřadu příslušného podle sídla právnické osoby, která bude vykonávat činnost školského zařízení, do 30. září.³³ Náležitosti žádosti o zápis školského zařízení do školského rejstříku musí obsahovat údaje a doklady uvedené v § 147 školského zákona. Krajský úřad rozhodne o žádosti do 90 dnů.

3.6.2 Skutečnost, příprava

Skutečnost je taková, že většina školních jídelen je sloučena v jeden subjekt s mateřskými nebo základními školami. Rozhodne-li se vedoucí školní jídelny zažádat o právní subjektivitu pro své zařízení, je jedním z nejobtížnějších úkolů přesvědčit zúčastněné strany o potřebě změny. Obtížné je to zvláště v situaci, kdy vše jde zdánlivě bez problémů. Je třeba otevřeně komunikovat, uvádět argumenty, podávat informace. Důležité je přesvědčit ředitele školy, že bez školní jídelny bude mít daleko méně odpovědnosti a větší prostor ke své řídicí práci. Důležité je přesvědčit dobrou argumentací veřejnost o tom, že školní jídelna s právní subjektivitou bude moci daleko více vyjít vstříc potřebám a požadavkům strávnicků. V neposlední řadě je nutno přesvědčit zřizovatele, prezentovat svou vizi, představy do budoucnosti, přínos pro obec (město). Pokud má na odloučení

³⁰ Zákon č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), § 7, odst. 6.

³¹ Zákon č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), § 142, odst. 1 a 2.

³² Zákon č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), § 145, odst. 1.

³³ Zákon č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), § 146, odst.1.

jídelny od školy zájem i vedení školy, je výchozí pozice pro vyjednávání posílena. Na změnu musí přistoupit všechny strany, rizikem by bylo, kdyby např. škola s rozdělením nesouhlasila, byl by to základ pro ne příliš dobré vztahy mezi nově vytvořenými subjekty. Dobrým přesvědčovacím argumentem může být podrobně zpracovaná SWOT analýza³⁴, kde je kladen důraz na silné stránky a příležitosti.

Obecné příklady silných stránek

- Ambiciózní vedoucí školní jídelny, která chce vybudovat moderní jídelnu reagující na měnící se požadavky a okolní vývoj.
- Team pracovníků, podporující vizi vedoucí školní jídelny.
- Dobré vztahy se zřizovatelem, školou, veřejností.
- Poloha budovy v klidné, dobře přístupné části.
- Příznivý demografický vývoj v dané oblasti, rozestavěnost rodinných domků, tzn., noví strávníci.
- Prostory jsou nové nebo zrekonstruované, kuchyň je vybavena moderní technologií, není nutná okamžitá investice.
- Dobrá pověst školní jídelny.

Příležitosti

- Samostatné rozhodování v záležitostech školní jídelny.
- Hospodaření s vlastním rozpočtem.
- Tvorba vlastní strategie.
- Rozšíření nabídky jídel a služeb.
- Využití doplňkové činnosti.
- Přímá komunikace s veřejností, školou, zřizovatelem, kontrolními orgány.

³⁴ SWOT analýza = metoda strategické analýzy.

Výčet možností není zdaleka uzavřený, každý region, každé místo, budova má svá specifika. Co jedni mohou považovat za příležitost, pro jiné může být hrozbou, to co je v jedné obci optimální, může jinde narazit.

3.6.3 Zřizování příspěvkových organizací

Kraj, obec a dobrovolný svazek obcí, jehož předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství, zřizuje školská zařízení jako školské právnické osoby nebo příspěvkové organizace podle zvláštního právního předpisu³⁵. Zvláštním právním předpisem se rozumí: Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. Povinnost zajišťovat stravování žáků má nyní škola. Má několik možností, buď ve svém zařízení, nebo smluvně v jiné školní jídelně, nebo může provozovat výdejnu a podávat jídlo připravené v jiné školní jídelně či vývařovně³⁶. Vždy by to měl být pokrm připravovaný na základě spotřebního koše a při dodržování hygienických a výživových norem. Povinností zřizovatele je zřizovat školní jídelny nebo výdejny, vytvořit tedy řediteli školy podmínky pro to, aby mohl naplňovat zákonnou povinnost zajišťovat školní stravování. Je třeba si uvědomit, že každá manipulace s již hotovým pokrmem je na úkor kvality, pokud to finanční možnosti zřizovatele jen trochu dovolí, měl by upřednostnit škole vlastní školní jídelnu nebo docházení do jídelny s právní subjektivitou.

Před jakýmkoli rozhodnutím o rozdělení školského zařízení na více subjektů by měl být sepsán cíl, kterého tím chtějí zúčastněné strany dosáhnout (maximální náklady na jeden oběd, dostupnost jídelny, docházení dětí do školní jídelny, kvalita stravy, možnosti kontroly ze strany obce, dohody se školou o stravování a řešení případných připomínek). Ekonomicky propočítat všechny varianty, které mohou vést k cíli (výdejna, docházení do jídelny s právní subjektivitou), popsat výhody a nevýhody pro školu a zřizovatele. Ne vždy jsou výdejny pro školu úspornější

³⁵ Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), § 8, odst. 1.

³⁶ Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování, § 3.

řešení, vzrostou náklady spojené s dovozem stravy, ne vždy je vznik nového subjektu pro zřizovatele větší zátěží.

Je třeba si uvědomit, že změna potřebuje dostatek času. Musí proběhnout řada právních úkonů. Pro školní jídelny je nejvhodnější doba změny ke konci kalendářního roku. K datu 31. 12. se vyhotovuje účetní závěrka³⁷ k termínu převodu. Ke vzniku příspěvkové organizace dochází dnem určeným zřizovatelem v rozhodnutí, jímž také určí, v jakém rozsahu přechází její majetek, práva a závazky na novou organizaci³⁸.

Územní samosprávný celek zřizuje příspěvkové organizace pro takové činnosti ve své působnosti, které jsou zpravidla neziskové a jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu³⁹.

3.6.4 Zřizovatel

Zřizovatel vydá o vzniku příspěvkové organizace zřizovací listinu⁴⁰, která musí obsahovat náležitosti vyplývající z tohoto zákona. Pokud chce příspěvková organizace provozovat doplňkovou činnost, musí ji mít povolenu ve zřizovací listině.

Dále pak zřizovatel oznámí Ústřednímu věstníku České republiky do 15 dnů od vzniku příspěvkové organizace potřebné skutečnosti podle zákona 250/2000 Sb.

Zřizovatel podává návrh na zápis do obchodního rejstříku a žádá místně příslušné pracoviště Českého statistického úřadu o přidělení IČO. Zřizovatel provádí kontrolu hospodaření příspěvkové organizace⁴¹.

Zřizovatel jmenuje na základě jím vyhlášeného konkursního řízení ředitele školní jídelny⁴² a v oblasti pracovněprávních vztahů⁴³ plní funkci orgánu

³⁷ Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.

³⁸ Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, § 27, odst. 7.

³⁹ Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, § 27, odst. 1.

⁴⁰ Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, § 27, odst. 2.

⁴¹ Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, § 27, odst. 9.

⁴² Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, § 166, odst. 1, 2.

nadřízeného zaměstnavateli. Zde může vedoucí školní jídelny prokázat své schopnosti vést samostatný právní subjekt. Do konkurzu se může přihlásit více uchazečů a je na ní přesvědčit konkursní komisi, aby vybrala právě ji.

S nově vznikající organizací je nutno projednat změnu vedení účetnictví podle zákona o účetnictví⁴⁴.

3.6.5 Školní jídelna ve spolupráci se zřizovatelem

Aby vznik nového subjektu proběhl podle všech náležitostí, musí školní jídelna spolu se zřizovatelem provést několik kroků. Ke dni zahájení činnosti musí školní jídelna provést inventarizaci majetku a spolu se zřizovatelem vymezit majetek, který bude mít jídelna ve správě. Musí být projednáno, zda bude školní jídelna provádět odpisy a zřizovatel bude poskytovat prostředky na odpisy do rozpočtu školní jídelny nebo zda si zřizovatel ponechá dlouhodobý majetek ve svém vlastnictví a investice bude pořizovat na podnět školní jídelny ze svého rozpočtu. Z praxe je známo, že fungují oba případy, záleží na zřizovateli a jím nastavených podmínkách. Pojištění majetku a žáků se osvědčilo hromadné, pokud zřizovatel zřídil více subjektů. Školní jídelna projedná se zřizovatelem rozpočet na provoz a správu majetku, uzavře se zřizovatelem smlouvu na refundaci mezd na úklid, topiče, údržbu, na vedení mzdové a účetní agendy.

Pro předcházení pozdějším dohadům a nejasnostem je opravdu důležité stanovení jasných pravidel ve vztahu zřizovatel – příspěvková organizace. Podle školského zákona § 180, odst. 2 obec může přispívat školským zařízením, které zřizuje, na další neinvestiční výdaje jinak hrazené ze státního rozpočtu. Dále může nařídít odvádění zisku z doplňkové činnosti nebo vrácení nevyčerpaného příspěvku na provoz do rozpočtu zřizovatele. Je nutno upravit přístup zřizovatele k nečekaným haváriím na budově a zařízení, které bude mít nově zřízená organizace ve správě a s náklady na opravy nebude počítáno při tvorbě rozpočtu. Záleží na vůli a přístupu zřizovatele. Některý zřizovatel poskytne sumu, s kterou si

⁴³ § 26 zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů.

⁴⁴ Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.

může jeho organizace více méně hospodařit podle svého uvážení, jiný požaduje přesné vyúčtování každý měsíc a nedovoluje žádné přesuny z kapitoly do kapitoly.

3.6.6 Školní jídelna

Dále je nutné zřízení nejméně dvou účtů, pro školní jídelnu, samostatný účet pak pro FKSP (k tomuto kroku je zapotřebí kopie zřizovací listiny spolu s IČO). Školní jídelna se musí zaregistrovat na finančním úřadu, pokud má povolenou doplňkovou činnost, je nutno zažádat o živnostenské oprávnění. Doplňková činnost vyžaduje spoustu dalších aktivit, které je zapotřebí plnit⁴⁵. Je nutno uzavřít smlouvu o zákonném pojištění odpovědnosti. Dále má organizace oznamovací povinnost u zdravotní pojišťovny a správy sociálního zabezpečení. Je nutno provést revize stávajících smluv na dodávku elektřiny, plynu, vody, telekomunikační služby, odvoz odpadu, deratizace, popř. uzavření smluv nových. Provozovatel školní jídelny musí též zajistit dozor nad žáky v době vydávání oběda. Je na řediteli subjektu jakou formu dozoru sjedná, vždy to však musí být osoba zletilá, řádně poučená (písemný záznam) a v pracovněprávním vztahu ke školní jídelně. Do samostatné školní jídelny se samozřejmě budou chodit stravovat žáci a učitelé z jiných škol (jiných subjektů), podle vyhlášky č. 107/2005 Sb., o školním stravování musí školní jídelna se školou uzavřít smlouvu o poskytování stravování žáků a zaměstnanců školy. Podle výše uvedené vyhlášky o školním stravování musí smlouva se školou obsahovat všechny náležitosti z § 2 odst. 5.

Mezi povinnosti ředitele školského zařízení patří podle školského zákona⁴⁶:

- Stanovit vnitřní řád školského zařízení, je vhodné podrobně upravit veškerou organizaci a podmínky pro poskytování služeb, včetně způsobu

⁴⁵ KUNCOVÁ, S. *Výživa a potraviny č.4/2002, Hospodářská činnost ve školách a školských zařízeních*, s. 53 – 60.

⁴⁶ Zákon č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), § 164 a § 165.

zabezpečení dozoru nad nezletilými strážníky a ceny oběda podle věkových skupin strážníků (výše finančních normativů⁴⁷).

- Vést matriku (pro účely školního stravování lze nahradit přihláškou na obědy).
- Předkládat rozbor hospodaření podle závazné osnovy a postupu stanoveného ministerstvem (4 x ročně účetní závěrky, čtvrtletní výkazy o mzdových prostředcích, výkaz o činnosti zařízení školního stravování).
- Ředitel školní jídelny odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu, rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování školských služeb a odpovídá za to, že školní jídelna bude poskytovat služby v souladu s tímto zákonem, vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti a přijímá následná opatření.

Školní jídelna si musí nechat zhotovit razítko s přesným názvem podle zřizovací listiny, s dostatečným předstihem oznámit všem dotčeným stranám změnu a nové číslo bankovního účtu. Pokud školní jídelna používá pro platbu stravného složenky, je nutno včas zajistit jejich tisk.

Je zapotřebí zkontrolovat data posledních revizí (elektroinstalace, elektrických spotřebičů a náradí, kotelny, komínů, hromosvodu, plynu, hasicích přístrojů), případně provést revize nové.

Každá organizace musí mít vypracovány vnitřní směrnice a řády. Některé jsou dány zákonem, např. směrnice pro oběh účetních dokladů⁴⁸, směrnice o poskytování ochranných oděvů a pomůcek⁴⁹, jiné upřesňují pracovní postupy a činnosti školní jídelny v souladu s obecně platnými předpisy.

⁴⁷ Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování. Příloha č. 2, Finanční limity na nákup potravin.

⁴⁸ Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.

⁴⁹ Nařízení vlády č. 495/2001 Sb.

3.6.7 Oblast personální

Mění se zaměstnavatel, je zapotřebí vypracovat nové pracovní smlouvy, platové výměry, zkontrolovat platové zařazení podle katalogu prací.

Podle velikosti školní jídelny se vypracuje organizační struktura, popř. jmenuje zástupce ředitele, vyhotoví se podpisové vzory, vymezí odpovědnost.

Pokud provozuje školní jídelna doplňkovou činnost je nutno vymezit pracovněprávní vztahy v této činnosti, vypracovat kalkulaci ceny oběda.

3.6.8 Škola

Povinnosti spojené se změnou, tedy odloučením školní jídelny od školy samozřejmě postihnou i ředitele škol. Je nutno zpracovat veškerou dokumentaci pro přechod školy a jídelny na nové podmínky. Vypořádat pracovněprávní vztahy. Ukončit pracovní smlouvy, přepracovat kolektivní smlouvu, provozní a školní řád, změnit organizační strukturu školy. Změní se finanční rozvaha školy a objem prostředků na mzdy, sníží se rozpočet od zřizovatele na provoz školy. S nově vzniklou školní jídelnou je nutno uzavřít smlouvu o poskytování závodního stravování, pokud ho škola nebude řešit jinou formou (stravenky). Jestliže škola spolu se školní jídelnou provozovali doplňkovou činnost a škola byla plátcem DPH, pak se po odloučení školní jídelny škole sníží zisky z doplňkové činnosti a je možné, že přestane být plátcem DPH.

Samozřejmě většina práce bude spočívat na stávající vedoucí a řediteli školy. Starostové se již léta spoléhají na flexibilitu, odpovědnost a vzdělání pracovníků působících v oblasti školství. Výsledkem však bude větší samostatnost a nezávislost nově vzniklých subjektů. Snaha vedoucí školní jídelny jít do samostatnosti a nést za nově vzniklý subjekt odpovědnost přinese i jí více sebedůvěry a odvahy do nových aktivit, které povedou ke zkvalitňování školských služeb a to je jedna z předností právní subjektivity.

4 Závěr

Cílem závěrečné bakalářské práce bylo ověřit, jak jsou v praxi naplněny teoretické předpoklady pro manažerské vedení školní jídelny s právní subjektivitou. Dílčími cíli pak bylo popsat rozdíly mezi prací vedoucí školní jídelny, která je součástí školy a ředitelem školní jídelny jako samostatného právního subjektu a porovnání názorů na školní jídelny z různých manažerských pozic. Tyto cíle se podařilo splnit.

Dotazníkovým šetřením bylo osloveno stejné množství vedoucích pracovníků ve školství (celkem 80). Jednalo se o ředitele základních a mateřských škol se školní jídelnou, ředitele školních jídelen s právní subjektivitou a vedoucí školních jídelen sloučených v jeden subjekt se školou. Na šetření spolupracovalo 51 oslovených, tzn. 63,75% z celkového počtu rozeslaných dotazníků.

Byly tak získány čtyři různé pohledy na danou problematiku. Výzkum potvrdil rozdílnost názorů zástupců vrcholového a středního managementu ve školství. Zatímco ředitelům mateřských škol vyhovuje plně spolupráce a sloučení se školními jídelnami, ředitelům základních škol vyhovuje jen částečně. Vedoucí školních jídelen si uvědomují možnosti, které jim práce v oblasti školního stravování umožňuje, mají zájem na sebevzdělávání a zavádění změn, ale mnohdy jim to není umožněno ze strany vedení školy. Uvítali by možnost vstupu do právní subjektivity, ale netroufají si nebo neví, kde začít.

Přechod do právní subjektivity vyžaduje spoustu náročných příprav na čas i organizaci od všech, kterých se změna dotýká. K tomu by měl být nápomocný metodický postup, který je výstupem této bakalářské práce (část 3.6). Tato doporučení nejsou samozřejmě vyčerpávající, jednotlivé body se mohou překrývat a odpovědnost při jejich plnění může být předelegována.

Právní subjektivita je více než vhodná pro oblast školního stravování. Školní stravování vyžaduje odborné vedení se zaměřením ekonomickým, manažerským, výživovým, ale hlavně, je to stále spíše o lidech, kteří stojí v čele dané organizace.

Někomu vyhovuje podřízená pozice, nemá ambice vést právní subjekt, a přesto vše perfektně funguje. Někdo potřebuje prostor ke své práci, chce vybudovat prosperující organizaci a využít tak všechny možnosti, které se mu nabízejí. Vždy tedy záleží na vedoucím jídelny nebo řediteli školy a školského zařízení, jestli bude školní jídelna jen dodavatelem základních potravin, anebo bude plnit funkci příjemného stolování s podáváním zdravého a chutného jídla.

5 Seznam použité literatury

1. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press 1995.
2. KUNCOVÁ, S. *Hospodářská činnost ve školách a školských zařízeních*. Zpravodaj školního stravování, 2002, č. 4, s. 53 – 60 in: *Výživa a potraviny, časopis Společnosti pro výživu, 2002, ročník 2002, č. 57, ISSN 1211-846X*.
3. STROSSEROVÁ, A. *Role vedoucí školní jídelny v managementu školy*. Praha, 2006. s. 108. Závěrečná bakalářská práce (Bc.). Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Centrum školského managementu. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Václav Havelka.
4. SÜSSOVÁ, O. *Kontrolní činnost managementu školy v oblasti školního stravování*. Praha, 2009. s. 100. Závěrečná bakalářská práce (Bc.). Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Centrum školského managementu. Vedoucí bakalářské práce PaedDr. Bc. Václav Mach.
5. SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. 1. vydání. Praha: ASPI, a. s., 2006. 300 s. ISBN 80-7357-176-5.
6. VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání (dotisk). Praha: Management Press, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5
7. Adresy škol a školských zařízení České republiky, Praha, [online]. 2009. [cit. 2009-01-20]. Dostupné na www: <http://founder.uiv.cz/registr/vybskolrn.asp>.
8. *Historie a současnost školních jídelen*. Praha [online]. 2009. [cit. 2009-08-15]. Dostupné na www: http://www.vyziva_deti.cz/prorodice/hodi-se-vedet/historie-a-soucasnost-skolnich-jidelen.html.

9. Slovník pojmů, význam slova právní subjektivita, Praha [online]. 2009. [cit. 2009-06-04]. Dostupné na www:
<http://business.center.cz/pojmy/p724-pravni-subjektivita.aspx>.
10. Výkony regionálního školství 2002/2003 a 2008/2009, Praha, [online]. 2009. [cit. 2009-09-30]. Dostupné na www:
<http://www.uiv.cz/clanek/150/1780>.
11. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů.
12. Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) v platném znění.
13. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění.
14. Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů v platném znění.
15. Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování v platném znění.
16. Nařízení vlády č. 495/2001 Sb., pro používání a poskytování OOPP.

6 Seznam použitých zkratek

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
cit.	citace
ČR	Česká republika
ČŠI	Česká školní inspekce
DPH	daň z přidané hodnoty
FKSP	fond kulturních a sociálních potřeb
FÚ	finanční úřad
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point
IČO	identifikační číslo organizace
MŠ	mateřská škola
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení
PO	požární ochrana
PS	právní subjektivita
SWOT	Strenghts Weaknesses Opportunities Threats
ŠJ	školní jídelna
ÚIV	Ústav pro informace ve vzdělávání
ZŠ	základní škola

7 Přílohy

7.1 Dotazník

Vážené kolegyně a kolegové,

Jsem ředitelkou školní jídelny s právní subjektivitou a zároveň studentkou 3. ročníku bakalářského studia školského managementu. Dovoluji si oslovit ty z Vás, kterým není lhostejné školní stravování a požádat o 10 minut Vašeho času potřebného k vyplnění tohoto dotazníku.

Cílem šetření je porovnat možnosti a podmínky samostatných školních jídelen a jídelen sloučených v jeden subjekt se školským zařízením a to, jak z pohledu jídelen, tak škol.

Výsledky budou podkladem pro výzkumnou část mé bakalářské práce, která může být i pro Vás zdrojem informací.

Na úvod Vás prosím o několik údajů k Vaší osobě. Budou sloužit pouze ke srovnání odpovědí podle různých skupin.

Správnou odpověď označte křížkem.

- | | |
|----------------------------------|--------------------------|
| 1. Jste ředitel/ka ZŠ se ŠJ | <input type="checkbox"/> |
| Jste ředitel/ka MŠ se ŠJ | <input type="checkbox"/> |
| Jste ředitel/ka ŠJ s PS | <input type="checkbox"/> |
| Jste vedoucí ŠJ bez PS | <input type="checkbox"/> |
| 2. Ve funkci jste méně než 1 rok | <input type="checkbox"/> |
| 1 – 6 let | <input type="checkbox"/> |
| 6 a více let | <input type="checkbox"/> |

3. Jste muž
- žena
-

4. Při rozhodování, zda budete právním subjektem (PS) nebo jeho součástí jste se rozhodli samostatně
- dali jste na doporučení zřizovatele
- neměli jste možnost volby
- nebyl jsem ve funkci

5. Měli jste dostatek informací potřebných k přechodu na PS?
- ANO
- NE
- NEVÍM

6. Byli jste připraveni při sloučení se ŠJ na změnu povahy práce?
- ANO
- NE
- BEZEZMĚN
- NEVÍM

7. Jakou cestou se k Vám dostávají novinky v legislativě?
- od zřizovatele
- metodikou z kraje
- samostudiem

8. Máte problémy v komunikaci
- se zřizovatelem
- s nadřízeným
- s podřízenými
- nemám problémy
9. Myslíte si, že Vám Vaše současná pracovní pozice dává dostatečný prostor pro rozhodování a realizaci plánů?
- ANO
- NE
- ANO i NE
10. Považujete spolupráci ŠJ a ZŠ (a naopak) za:
- nutnou
- zbytečnou
- nezabývám se tím
11. Zatěžují Vás administrativní práce spojené s vedením ŠJ?
- ANO
- NE
- ANO i NE

12. Myslíte si, že kvalitní ŠJ může přispět k dobrému image školy?

ANO

NE

NEVÍM

13. Propagujete ve škole školní stravu a zdravé stravování?

ANO

NE

14. Považujete možnost doplňkové činnosti za přínos pro Vaše zařízení?

ANO

NE

NEVÍM

15. Kdo by měl podle Vás řídit Školní jídelny?

ředitel/ka ZŠ/MŠ

ředitel/ka ŠJ

ekonom/ka

kuchař/ka

16. Co je podle Vás pro školu výhodnější?

výdejna a dovoz jídel z centrální vývařovny

vlastní školní jídelna

docházení žáků do jídelny s právní subjektivitou

17. Zajímáte se o technologii přípravy pokrmů a skladbu jídelníčků ve Vaší školní jídelně (podle zásad správné výživy)?

ANO

NE

NEZAJÍMÁM SE

18. Myslíte si, že je práce zaměstnanců školních jídelen dostatečně ohodnocena?

ANO

NE

NEZAJÍMÁM SE

19. Měli by vedoucí pracovníci ve školním stravování pravidelně doplňovat své profesní vědomosti?

ANO

NE

NENÍ NUTNO

20. Vyhovuje Vám současný stav právního zřízení Vašeho školského zařízení nebo byste po zkušenostech volili jinak?

současný stav vyhovuje

raději bychom byli samostatný právní subjekt

volili bychom sloučení více subjektů

Děkuji za Váš názor a strávený čas.

Hana Jahodová

Ředitelka ŠJ Vrané nad Vltavou

Březovská 382

252 46 Vrané nad Vltavou

skolni.stravovna@volny.cz