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

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

# ŘÍZENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY

## Závěrečná bakalářská práce

**Autor:** Soňa Tomanová

**Obor:** Školský management

**Forma studia:** kombinované

**Vedoucí práce:** PhDr. Věra Fantová

**Datum odevzdání práce:** 24. 11. 2006

**Čestné prohlášení**

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

Soňa Tomanová

Děkuji PhDr. Věře Fantové za podnětné a konstruktivní připomínky, které mně při zpracování bakalářské práce velmi pomohly.
Děkuji rodině za shovívavost a podporu v období psaní mé bakalářské práce.

**Resumé**

Závěrečná bakalářská práce se zabývá problematikou řízení mateřské školy.
Nová pracovní náplň ředitele školy jakožto statutárního zástupce příspěvkové organizace s sebou nese znalost pracovně-právních, finančně-právních a obchodně-závazkových vztahů.
Ředitel školy se stává manažerem se všemi právy a povinnostmi z toho vyplývajícími.
Následující práce se snaží přiblížit v základním přehledu všechny manažerské funkce, které by měl ředitel školy obsáhnout. Navrhuje aplikaci teoretických poznatků z oblasti managementu do řízení školy.
Mapuje pohled a názor ředitelek mateřských škol na transformaci v systému školství, na nové přístupy a metody v řízení školy.

**Summary**

The final bachelor work focuses on problems of running a kindergarten. The new job description of a kindergarten headmaster as a statutory representative of an allowance organisation demands the knowledge of labour-management, financial-law as well as liability relations. The headmaster is becoming a manager with all particular rights and obligations related.

The following work is trying to introduce in a basic outline all the managerial functions that should be included in the position of a kindergarten headmaster. Furthermore, the application of theoretical knowledge of the area of management into running a kindergarten is suggested here.

It also describes the kindergarten headmasters' view and opinion of the transformation of the educational system, new attitudes as well as new methods used in school-management.

**Klíčová slova:**

**management, manažer, klíčová oblast, plánování, organizování, vedení lidí, kontrola, rozhodování, strategie, hodnocení, delegování**

**OBSAH**

**ÚVOD**

**1 CÍL PRÁCE**

**2 ŘÍZENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY**

2.1. Co znamená právní subjektivita školy

2.2. Základy managementu

2.2.1 Pojetí managementu

2.2.2 Nová paradigmata managementu

2.2.3 Postavení manažera

2.2.4 Rozhodování

2.3 Základní manažerské funkce

2.3.1 Plánování

2.3.2 Organizování

2.3.3 Vedení a motivování

2.3.3.1 Hlavní styly vedení

2.3.3.2 Motivace

2.3.3.3 Personální management

2.3.4 Kontrola

**3 EMPIRICKÁ ČÁST**

3.1 Cíl průzkumného šetření

3.2 Použité metody

3.3 Stanovení východisek

3.4 Analýza získaných údajů

3.4.1 Interpretace závěrů a porovnání s teoretickými východisky

3.4.2 Ověření stanovených východisek

**4 DOPORUČENÍ PRO ŘÍDÍCÍ PRAXI**

**5 ZÁVĚR**

**6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

# 7 PŘÍLOHY

## ÚVOD

Na ředitele všech stupňů škol jsou v posledních letech kladeny stále vyšší nároky. Oblast výchovy a vzdělávání přináší alternativní metody a nové postupy ve formě Školních vzdělávacích programů, jejich aplikaci na konkrétní podmínky školy.
Pojem řízení školy bývá často zaměňován a do značné míry zjednodušen na běžné řešení provozních záležitostí, naplňování cílů Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání, provádění základních finanční operací a kontrol.

Ředitelka mateřské školy je postavena před skutečnost, jak zvládat personalistiku se všemi pracovně právními důsledky, jakým způsobem organizovat chod školy, provádět kontrolu a hodnocení, jak zvládnout otázky plánování, koncepci, tvorbu projektu. Z tohoto důvodu je nutné seznamovat řídící pracovníky s teoretickými poznatky v oblasti řízení školy, aplikovat zkušenosti renomovaných výrobních a distribučních firem zejména v oblasti vedení a motivování lidí.
Je důležité vnímat mateřskou školu jako prvotní stupeň vzdělávání, zapojení se do společenského života, poznávání okolního světa. Prioritou všech pedagogických pracovníků by mělo být uplatňování profesionality, odbornosti, otevřenosti k celospolečenským změnám a novým vědeckým poznatkům ve vzdělávacím i řídícím procesu.

Bakalářská práce se zabývá vstupem managementu jako vědní disciplíny do oblasti školství. Přibližuje význam manažerských funkcí a zároveň zkoumá jejich uplatňování v praxi. Ukazuje cesty, které mohou tento postupný proces usnadnit.

# 1 CÍL PRÁCE

Předškolní vzdělávání prošlo v posledních letech významnými změnami. Jedná se o změny právní formy a vydání Rámcového programu pro předškolní vzdělávání.

Koncepce předškolního vzdělávání je založena na stejných zásadách, jako ostatní obory a úrovně vzdělávání a řídí se společnými cíli: orientuje se k tomu, aby si dítě od útlého věku osvojovalo základy klíčových kompetencí a získávalo tak předpoklady pro své celoživotní vzdělávání.[1]

Je nutné si uvědomovat, že nejenom oblast výchovy a vzdělávání prochází zásadními změnami. Změny probíhají též v řízení školy. Praxe nám stále více ukazuje společné úkoly v řízení organizace jak v oblasti podnikatelské sféry, tak v oblasti neziskového sektoru a státní správy. Management jako vědní disciplína prochází v posledních letech bouřlivým vývojem.

Práce ředitelek mateřských škol bývá do značné míry podceňována a snižována. Je nutné si uvědomit, že pracovní náplň ředitelky mateřské školy je v oblasti řízení shodná s pracovní náplní ředitelů ostatních škol. Jejich míra přímé vzdělávací práce s dětmi je ale několikanásobně vyšší. Administrativu spojenou s chodem školy zastává sama bez pomoci zástupců a sekretářek.

**Cílem bakalářské práce je zmapovat základní manažerské funkce v oblasti řízení školy, co nejvíce je přiblížit srozumitelnou a přehlednou formou ředitelkám mateřských škol.**

[1] Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání. Praha: VÚP 2004

# 2 ŘÍZENÍ MŠ

## 2.1. Co znamená právní subjektivita školy

Právní subjektivita představuje schopnost někoho, v našem případě školy, být účastníkem právních vztahů, vstupovat do právních vztahů vlastním jménem a nést za ně odpovědnost.

**Právní vztahy**

Právní vztahy jsou určitým druhem vztahů společenských, jsou určeny právními normami a zpravidla se dělí podle toho, k jakému cíli směřují (pracovně-právní, správně-právní, obchodně-právní, občansko-právní, atd.).
Účastníkem právních vztahů mohou být osoby fyzické, právnické nebo státní orgány, které mají podle příslušných norem tyto způsobilosti:

- způsobilost k právům a povinnostem - školy jsou právnickou osobou (příspěvkovou organizací), a tyto osoby mohou nabývat práva a povinnosti již ode dne svého vzniku
- způsobilost k právním úkonům – tj. způsobilost vlastním právním jednáním nabývat výše uvedených práv a povinností. Právní úkony právnické osoby činí její statutární orgán ( u škol s právní subjektivitou je to její ředitel)
- způsobilost nést odpovědnost za svá jednání v právních vztazích

Ředitel školy s právní subjektivitou plní úkoly:

- pedagogické (vyplývající ze školských předpisů)
- vedoucího organizace (statutární orgán)

Jako statutární orgán vstupuje ředitel do všech právních vztahů a nese odpovědnost za své jednání v těchto vztazích. Jsou to především tyto oblasti:

**Pracovně-právní vztahy**

Uzavírá a ukončuje pracovní poměry, dohody, zařazuje zaměstnance do platových tříd a stupňů, stanovuje pracovní dobu všem zaměstnancům, určuje nástup na dovolenou, plní úkoly v oblasti BOZP, PO, CO.

**Finančně-právní vztahy**

Odpovídá za daňové odvody, odvody sociálního, zdravotního a nemocenského pojištění. Patří sem také hospodaření školy s rozpočtovými prostředky. Vydává vlastní směrnice a kontroluje jejich dodržování.

**Obchodně-závazkové vztahy**

Uzavírá kupní smlouvy, smlouvy o dílo, smlouvy nájemní a smlouvy o výpůjčce a pojistné smlouvy. Do této oblasti patří i tzv. doplňková činnost prováděna na základně živnostenského oprávnění.[2]

## 2.2 Základy managementu

### 2.2.1 Pojetí managementu

Řízení představuje v dnešní době značně specializovanou činnost, bez které se neobejde žádný větší organizační celek. Nutnost řízení je pociťována nejen v podnicích, ale samozřejmě také v armádách, na univerzitách, v církvích, v kulturních institucích, sportovních organizacích i jinde.
Ačkoli pojem „management“ v naší běžné i odborné mluvě zdomácněl, nelze přehlédnout, že má řadu významů a řadu různých interpretací.

[2] Bímová, J., Falta, J., Springer, aj. Právní subjektivita a ředitel školy. Nový Bydžov: Atre 2002

**S pojmem management se můžeme setkat v trojím významu**:

- specifická aktivita
- skupina řídících pracovníků
- vědní disciplína

Management jako **specifická aktivita** je všeobecně uznávaným faktorem, který významně ovlivňuje prosperitu organizace. V literatuře se setkáváme s celou řadou definic, které lze rozdělit do tří skupin.

První skupina označuje složky, které tvoří náplň manažerské profese:

Management definuje jako soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, kterých vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností, které jsou nezbytné k dosažení podnikových záměrů.

Druhá skupina definic zdůrazňuje smysluplnost managementu, tzn. dosahování vytyčeného cíle: Management je umění dosáhnout toho, aby lidé udělali to, co je třeba, aby byla zabezpečena funkce organizace.

Třetí skupina klade akcent na tři důležité faktory, kterými jsou – riziko, změny a hodnoty**:**

Management je definován jako mobilizace a aktivizace všech zdrojů a podstupování rizik s cílem dosáhnout žádoucích přínosů pro řízenou instituci.

Management jako **skupina řídících pracovníků** je spojen s personifikací, tj. se ztotožněním pojmu management s výkonnými řídícími pracovníky (profesionály), kteří řídí firmu podle záměru vlastníků (akcionářů).

Management jako **vědní disciplína:**

- Neposkytuje nezvratná fakta.
- Doporučení jsou proměnlivá, spojená s realitou a do jisté míry se neustále mění.
- Neposkytuje univerzální návody, musí být respektovány faktory teritoriální, časové a další.

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. Tyto poznatky aplikuje a rozvíjí na podmínky řízení. Management v sobě obsahuje i prvky umění, které souvisejí s individuálními schopnostmi manažerů, umění jednat s lidmi, vystupování, schopnost kvalifikovaného rozhodování atd.

P. F. Drucker zastává názor, že management není v pravém slova smyslu vědou, je to spíše praktická činnost a přirovnává management k medicíně, kterou připomíná v řadě aspektů. „Například v tom, že pro pečlivé stanovení diagnózy je třeba spíše zvážit řadu různých okolností, než použít standardní postup. Úspěšným lékařem je ten, kdo svého pacienta vyléčí. Úspěšným vedoucím pracovníkem nebo manažerem je ten, jehož podnik prosperuje.“[3]

### 2.2.2 Nová paradigmata managementu

- Management rovná se podnikový management X

  **management se týká naprosto každé organizace**
- Jediná správná organizace X

  **organizace není absolutní kategorie, je jen nástrojem ke zproduktivnění společné práce**
- Jediná správná metoda řízení lidí X

  **lidé se neřídí, úkolem je lidi vést**
- Technologie a koneční uživatelé jsou určeni a dáni X

  **technologie ani konečné užití nejsou základem pro formulaci řídící strategie, jsou to omezení**
- Působnost managementu je právně vymezena X

  **koncepce „keiretsu“ jednoznačnost popírá**
- Působnost managementu je politicky vymezena X

  **hranice managementu a hranice národních států se již dnes zdaleka neshodují, hranice národních států jsou především omezující faktor**
- Management je interně orientován X

  **výsledky každé instituce se projevují pouze v jejím externím prostředí**[4]

[3] Veber, J. a kol. (s. 31) Management. Praha: Management Press, 2003

[4] Černíková, H. Teorie a praxe školského managementu. Univerzita Karlova v Praze,Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu ÚPRPŠ 2003

### 2.2.3 Postavení manažera

**Manažer** je samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření či ustavení nebo zmocnění realizuje aktivně řídící činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi.
Postavení manažera v procesu řízení můžeme znázornit schématem:

- **vlastník** – rozhodování a schvalování strategických záměrů organizace
- **manažer** – dominantní postavení v řízení organizace, připravuje koncepce rozvoje, řídí běžnou provozní činnost
- **zaměstnanci** – realizují stanovené úkoly, poskytují příslušné informace další podklady nutné pro řízení

Soudobé vývojové tendence směřují k jistému omezování rozdílů mezi vlastníkem, manažerem a zaměstnancem. Management není chápán jen jako ukládání úkolů. Je vyvíjena silná snaha vtáhnout i řadové zaměstnance do procesu rozhodování. Manažerské kompetence by již neměly být výsadou úzkého kruhu specialistů, ale širokého spektra pracovníků v organizaci. Ti musí umět nejen zvládat danou pracovní činnost, ale musí být odpovědni za její výsledky.[5]
Veber a kol. uvádí, že: „ Mezi významné aktivity, které manažeři v organizacích realizují patří rozhodovaní, je jádrem řízení a mnohdy je chápáno jako synonymum řízení.“

### 2.2.4 Rozhodování

„Rozhodování bez alternativ je zoufalým tahem hazardního hráče“
P. F. Drucker

Řízení by mělo propojovat **vertikálně** (ve směru nadřízenosti a podřízenosti, tj. na různých stupních řízení) a **horizontálně** (tzn. na stejném stupni řízení) útvary a pracovníky ve firmě prostřednictvím plánování, implementace, organizování, kontroly. V praxi toho lze dosáhnout pouze za předpokladu efektivní komunikace. Tyto aktivity bývají označovány jako

[5] Veber, J. a kol. Management. Praha: Management Press, 2003

manažerské funkce, zvláštní postavení mezi nimi zaujímá **rozhodování,** které představuje součást každé řídící činnosti.

**Význam** rozhodování se projevuje především v tom, že kvalita a výsledky těchto procesů ovlivňují zásadním způsobem efektivnost fungování a budoucí prosperitu organizací. Naopak nekvalitní rozhodování může být jednou z hlavních příčin podnikatelského neúspěchu.[6]

Řízení vyžaduje rozhodování, výběr mezi možnými způsoby budoucího průběhu činností.

Rozhodování je jednou z nejvýznamnějších aktivit, které manažeři vykonávají na všech stupních řízení.

Efektivní lidé mnoho rozhodnutí nečiní, soustřeďují se na rozhodnutí závažná. Spíše než řešit problémy se snaží promýšlet, co je strategické a podstatné.

Chtějí vědět, o čem se rozhoduje a jaké jsou skutečnosti, jimž má rozhodnutí vyhovovat.

Jde jim o důsledky, nikoli o postupy.[7]

Rozhodování může být pro některé lidi i stresovou záležitostí – je více možností, alternativ. Otázka, kterou z nich volit není vždy jednoduše zodpověditelná.

Nesnadná může být i prognóza důsledků přijatých rozhodnutí.Rozhodování je výběrem určité varianty dalšího postupu v procesu řízení.

Patří k profesionální zdatnosti vedoucího pracovníka, aby byl schopen kvalifikovaných a reálných odhadů dopadu rozhodnutí a schopnost rozhodovat vůbec.

Pro kvalitní rozhodnutí je třeba mít dostatek kvalitních informací. Jednou z pomůcek, jak si pomáhat při výběru alternativ, může být i tzv. strom rozhodování - určení pro, proti a hledání jiného řešení.[8]

**Rozhodovací proces**

- Jasné uvědomění si toho, že jde o problém obecný, generický, a že je možné jej vyřešit jedině rozhodnutím formulovaným jako pravidlo nebo princip.
- Vymezení zvláštních požadavků, kterým reakce na problém musí odpovídat, tj. „mezních podmínek“.

[6] Veber, J. a kol. Management. Praha: Management Press, 2003
[7] Drucker, P.F. To nejdůležitější z Druckera. Praha: Management Press, 2002
[8] Štoček, M. Ředitel školy plánuje. Nový Bydžov: Atre 1997

- Promyšlení toho, co je správné, to znamená nalezení řešení, které bude plně odpovídat specifickým požadavkům, a to dříve, než se bude věnovat pozornost kompromisům, přizpůsobením a ústupkům nutným k tomu, aby se rozhodnutí stalo přijatelným.
- Začlenění realizační akce do rozhodnutí.
- Zpětná vazba prozkoumávající platnost a efektivnost rozhodnutí a srovnávající se skutečným průběhem událostí.[9]

## 2.3 Základní manažerské funkce

### 2.3.1 PLÁNOVÁNÍ

„ Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme, a tím, kam chceme jít“

Jaromír Veber a kol.

**Význam**

Plánování je výchozím bodem, který předchází výkon všech ostatních manažerských činností. Je tomu tak proto, že plánování obsahuje vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Dosažení cílů bezprostředně závisí na realizaci ostatních manažerských funkcí, na vedení, koordinaci, organizování, komunikaci, kontrole.

**Plán** poskytuje racionální cestu (vymezení postupů, aktivit, opatření) k dosažení stanovených cílů. Nedílnou součástí plánu by mělo být i stanovení struktury a rozsahu zdrojů a určení časových dispozic realizace plánů (harmonogram).

**Cíl** je konečný stav, ke kterému by měly všechny plánovací aktivity směřovat. Cíle organizace mohou být formulovány s různou mírou obecnosti, mohou mít různou věcnou podobu a tvoří hierarchickou soustavu cílů organizace, které odpovídá hierarchická soustava plánů.

Plánování v každé organizaci plní následující úkoly:

- nástroj rozvoje organizace
- příprava a realizace změn

[9] Drucker, P.F. To nejdůležitější z Druckera. Praha: Management Press, 2002

- zabezpečení koordinace a proporcionality organizace[10]

**Klíčové prvky plánování**

| | |
|---|---|
| Stanovení cílů a priorit - | stanovení časového rámce cílů, |
| | řešení konfliktů mezi cíli, |
| | určování měřítka pro hodnocení dosažených cílů. |
| Akce- | určují, jak bude cíle efektivně dosaženo. |
| Zdroje- | rozpočtování a alokování disponibilních zdrojů. |
| Implementace plánů- | plánování přestává být užitečné, jestliže nelze plány realizovat. |

Pro tyto účely využívají manažeři pravomoci, přesvědčování a zásady.

**Strategie organizace**

**Význam**

Strategie organizace je soustava dlouhodobých cílů. Vychází z vypracované vize, auditu a SWOT analýzy.

Hledáme pozitivní budoucnost školy, optimální cestu ke stanovenému cíli. Provádí se pro horizont 3 – 5 let.[11]

**Vytvoření strategie rozvoje školy - vize, záměry a prognóza školy**

Strategie vytváří rámec pro dlouhodobou perspektivu, která je konkretizována v krátkodobých projektech či podpůrných programech. Potřeba strategického řízení a strategického plánování je vyvolána rychlým tempem změn, pronikáním konkurenčního prostředí do sféry školství.

Strategické plánování je stále obtížnější, ke změnám dochází rychleji, než se vyvíjí schopnost organizace na ně reagovat.

Při vytváření strategií – dlouhodobých plánů – je důležité respektovat tři základní kroky.

- Analytický – analýza vnějších a vnitřních podmínek.
- Koncepční – formulace strategie, finanční, lidské a materiální možnosti.

[10] Veber, J. a kol. Management. Praha: Management Press, 2003

[11] Černíková, H. Teorie a praxe školského managementu. Univerzita Karlova v Praze,Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu ÚPRPŠ 2003

- Realizační – uvedení strategie do života.

Při formulaci strategie, vizí a záměrů školy na základě analýzy nám budoucí stav říká, jak bude škola vypadat na konci plánovacího období. V plánování jde o to, aby tyto úvahy byly jasně pojmenovány a staly se spolu s analýzou současného stavu školy východiskem pro sestavování plánů.[12]

Ředitelka mateřské školy, společně s ostatními pedagogickými pracovníky, vytváří na základě analýzy vnějších a vnitřních podmínek strategii rozvoje školy ve formě Školního vzdělávacího programu. Jejím úkolem je zajistit posloupnost a provázanost dílčích plánů. Koordinovat záměry pedagogických pracovníků tak, aby plánování ve škole tvořilo kompatibilní celek a směřovalo k jednotným cílům. Nedílnou součástí je společné vyhodnocování na jehož základě se stanovují další záměry, případně se dlouhodobější cíle dále formují a upravují.

### 2.3.2 ORGANIZOVÁNÍ

**Význam**

Organizování je jednou ze základních manažerských činností. Již nejstarší historické prameny uvádějí řadu příkladů organizování. Mojžíš, jenž si stanovil vyvést Židy z Egypta, rozdělil židovský národ na skupiny po deseti lidech, do jejich čela postavil desátníky, deset skupin podřídil setníkovi, atd.

Zároveň stanovil práva, povinnosti, kompetence a způsob spolupráce těch, kteří stáli v čele těchto skupin. Tím vytvořil organizační strukturu, která mu umožnila dosáhnout vytyčeného cíle.[13]

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

Výsledkem organizování je organizace s organizační strukturou, která poskytuje základnu pro její fungování. I v současných podmínkách představuje organizování, nebo-li vytvoření vnitřní struktury určitého celku, nedílnou součást manažerské práce.

---

[12] Slavíková, L. Řízení pedagogického procesu. Univerzita Karlova v Praze,Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu ÚPRPŠ 2004

[13] Veber, J. a kol. Management. Praha: Management Press, 2003

Potřeba organizování vyplývá:

- ze snahy dosáhnout součinnosti – většinu aktivit musí realizovat více lidí
- z omezené schopnosti člověka, protože může řídit pouze omezený počet podřízených

Je nezbytné vymezit vzájemné vztahy mezi lidmi a prostředky při plnění určitých záměrů. Znalost úkolů a vymezení vztahu k ostatním pracovníkům představují užitečné předpoklady pro efektivní pracovní výkon.

**Základní pojmy**

Organizování

Cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. Výsledkem organizování je organizace s organizační strukturou, která poskytuje základnu pro její fungování.

Organizace

Vnitřní formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku, určení trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působnosti pravomocí a odpovědnosti.

Optimální rozpětí řízení

Počet osob, které je manažer schopen efektivně řídit.

Pravomoc

Právo příslušející pracovníkovi v daném pracovní postavení využívat volnosti v rozhodování, přijímat závazky v souladu s obecným právním řádem a v rozsahu daném zmocněním. Je dána postavením pracovníka v organizační struktuře.

Odpovědnost

Povinnost ručit za plnění činností řízených útvarů a stanovených cílů.

Odpovědnost hmotná – ručení za svěřené hmotné nebo finanční prostředky.

Odpovědnost právní – ručení za následky vlastního jednání.

Působnost – kompetence

Vymezení okruhu aktivit pro uplatnění pravomoci a odpovědnosti.

Delegování

Přenesení přesně vymezeného rozsahu pravomoci a odpovědnosti na jinou osobu.

**Základní prvky organizování**

- specializace
- koordinace
- vytváření útvarů
- rozpětí řízení
- dělba kompetencí (delegování)[14]

**Tři dimenze organizační struktury**

- Stupeň formalizace – vyjadřuje do jaké míry jsou specifikovány, písemně vypracovány a vynucovány očekávané prostředky a výsledky práce.
- Organizační struktura vysoce formalizovaná má stanovená pravidla, postupy určující co má každý jednotlivec dělat (standardy jednotlivých operací, postupů, definovánu firemní strategii a taktiku).
- Stupeň centralizace – je způsob delegování pravomocí k rozhodování, přikazování a provádění prací v rámci organizace. Stupeň centralizace je závislý na významu rozhodnutí pro organizaci.

- Stupeň složitosti – je výsledkem dělby práce a vytváření oddělení. Stupeň složitosti závisí na počtu specifikovaných prací, počtu organizačních jednotek. Výsledkem je horizontální a vertikální diferenciace.[15]

[14] Veber, J. a kol. Management. Praha: Management Press, 2003

[15] Černíková, H. Teorie a praxe školského managementu. Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu ÚPRPŠ 2003

Vzhledem k plošné (horizontální) organizační struktuře patří organizování na mateřské škole mezi prioritní manažerské funkce. Ředitelka školy vytváří organizační systém, který by měl odpovídat specifičnosti práce v mateřské škole. Mateřská škola je svými činnostmi velmi rozmanitým útvarem, kde se organizace neustále přizpůsobuje novým činnostem a podmínkám, které vznikají formou nápadů a aktivit navrhovaných ředitelkou či pedagogickým sborem. Je to celek otevřený svojí strukturou i činnostmi. Koordinace všech těchto záměrů klade na organizační schopnosti velké nároky. Ve své podstatě jde o koordinaci všech činností, jasné stanovení kompetencí, pracovních náplní a delegování úkolů.

### 2.3.3 VEDENÍ A MOTIVOVÁNÍ

„ Vůdcovství je definováno jako vliv, tj. jako umění nebo proces takového ovlivňování lidí, aby se snažili ochotně a nadšeně dosahovat skupinových cílů“

H. Koontz a H. Weihrich

**Význam**

P. F. Drucker hovoří o tom, že vůdcovství se v současné době stalo nesmírně módním tématem. Existuje nepřeberné množství knih, článků, a psychodiagnostických metod na téma vůdcovství a kvality vůdčích osobností.

Vůdcovská práce má velmi málo společného s vůdčími kvalitami a ještě méně s charismatem. Její podstatou je výkonnost a vůdcovství je prostředkem k jejímu naplnění.. Důležitou otázkou je, jakému účelu má sloužit.

Charismatičtí vůdci jako byli Stalin, Hitler a Mao přivedli národ na scestí a přivodili lidstvu mnoho zla a utrpení. Kouzlo osobnosti se stává zhoubou vůdců a vede je k nepřizpůsobivosti, vlastní neomylnosti a neschopnosti změny.

Efektivní vůdcovství není závislé na kouzlu osobnosti. Neobyčejně efektivní vůdčí osobnosti jako byli Eisenhower, Marshall , Truman nebo Churchill neoplývali charismatem téměř vůbec.

Vůdcovství je tedy především práce, odpovědnost a zasloužená důvěra.

Základem je důkladné promýšlení poslání organizace, vytyčení cílů, stanovení priorit, vyhlášení a udržení standardu.[16]

[16] Drucker, P.F. To nejdůležitější z Druckera. Praha: Management Press, 2002

František Bělohlávek rozděluje vývoj názorů na vedení do několika časových etap, zhruba po dvaceti letech. V této časové ose nejde o názory protichůdné, ale o postupný rozvoj a upřesňování našeho poznání. Úspěšný vedoucí se vyznačuje určitými **rysy osobnosti,** které jej charakterizují.

.

Lze je rozdělit na:

**Schopnosti -** pro vedoucího jsou důležité schopnosti rozumové:

- koncepční (strategické) myšlení
- operativní myšlení
- pružnost myšlení

**Znalosti -** teoretické informace, kterým se lze naučit studiem. Z hlediska potřeby a úspěšnosti manažerů jsou důležité především:

- odborné znalosti
- znalost managementu

**Dovednosti -** praktické návyky, které získáváme prací. U vedoucích jde zejména o:

- organizaci práce a řízení času
- vedení lidí, motivování a delegování
- komunikační dovednosti a vyjednávání
- práce s PC
- komunikace v cizích jazycích

**Vlastnosti osobnosti -** vyjadřují stálý způsob chování člověka. Úspěšný vedoucí se vyznačuje:

- asertivitou (zdravé prosazování)
- citovou stabilitou (vyrovnanost a klid)
- komunikativností a schopností ovlivňovat ostatní

- empatií
- odpovědností, vytrvalostí a důsledností
- pružností

**Postoje -** postihují vztah člověka k jiným lidem, předmětům a skutečnostem. Významné pro profesní úspěchy jsou:

- orientace na výkon a výsledek práce
- orientace na tým
- oddanost vůči organizaci
- čestnost, oddanost vůči morálním hodnotám

#### 2.3.3.1 Hlavní styly vedení lidí

Hlavní styly vedení vychází z toho, že se různé styly opírají o různé přístupy a vlastnosti řídících pracovníků. Nejčastěji jde o následující zaměření:

- **Styly opírající se o pravomoc, vliv a chování vůdců**

Způsob a styl vedení lidí má mimořádný význam pro úspěšnost a efektivitu manažerské práce. Má také určitá omezení:

- nepodařilo se nikdy zjistit, který styl je obecně nejefektivnější
- různí lidé dosahují pomocí stejného stylu vynikajících i velmi podprůměrných výsledků
- většina lidí má trvalou tendenci k aplikaci určitého stylu, byť se snaží aplikovat styl zcela jiný[17]

Styly vedení mají v odborné literatuře různé charakteristiky a členění, obecně nejúčinnějším bývá označován styl kooperativní.
Jednou z mnoha variant stylů vedení je následující rozdělení do čtyř skupin:

**liberální**

[17] Bělohlávek, F. Jak řídit a vést lidi. Brno: CP Books, 2005

- příliš neovlivňují dosahování cílů ani pracovní klima
- uplatňují jasná pravidla a dodržování předpisů

**humanistický**

- podporují a důvěřují schopnostem spolupracovníků
- svým přístupem se snaží pozitivně ovlivňovat pracovní klima

**autoritativní**

- silně se zaměřuji na dosahování cílů
- důvěřují vlastním schopnostem, méně schopnostem spolupracovníků

**kooperativní**

- ovlivňují a podporují dosahování stanovených cílů, zajímají se o pracovní klima a potřeby pracovníků
- dle situace se orientují na pracovní výkon nebo mezilidské vztahy[18]

Moutonová a Blake vytvořili systém GRID (mříž), je to mříž se dvěma osami, jedna osa znamená orientaci na lidi, druhá vyjadřuje orientaci na úkol:

- orientace na lidi – snaha o uspokojení všech potřeb pracovníků, o vytvoření a udržení přátelské atmosféry na pracovišti
- orientace na úkol – úsilí splnit uložené úkoly a dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu

- **Styly opírající se o vybrané osobnostní rysy řídících pracovníků**

Základní myšlenka vychází z představ, že efektivní styl vedení je u řídícího pracovníka do jisté míry předurčen určitou varietou jeho osobnostních rysů. Jinými slovy: Pokud mám určité vlastnosti osobnosti, pravděpodobně je budu promítat do stylu vedení. Podstatou je tedy nalézt takové vlastnosti, jež jsou předpokladem úspěšného vedení.

[18] Rabiňáková, D. Vedení lidí. Univerzita Karlova v Praze,Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu ÚPRPŠ 2005

**Profesor Howard Gardner** se spolupracovníky z Harvardské university v USA publikoval v osmdesátých letech minulého století poměrně originální teorii lidské inteligence.
Originálnost Gardnerova přístupu spočívá v tom, že na základě několika základních znaků dokazuje, že

**každý člověk má více inteligencí, které mohou být dále podporovány a sílit nebo být ignorovány a slábnout.**

Gardnerovo pojetí má dalekosáhlé důsledky pro pedagogiku a psychologii, protože otevírá nový přístup k žákům i k dospělým, respektive naznačuje možnosti dalšího rozvoje v rámci celoživotního vzdělávání.
Howard Gardner na základě široce založených psychologických a neurologických výzkumů původně vymezil sedm inteligencí, které později rozšířil na devět. Jsou jimi

- Jazyková inteligence
- Matematicko-logická inteligence
- Vizuálně-prostorová inteligence
- Tělesně-pohybová inteligence
- Hudební inteligence
- Interpersonální inteligence
- Intrapersonální inteligence
- Přírodopisná inteligence
- Existenciální inteligence [19]

### Styly vycházející ze situačních podmínek

Ukazuje se, že týmový styl vedení není vždycky nejvhodnější. Tam, kde je nutno rychle rozhodnout a kde je v ohrožení lidské zdraví, je lepší uplatnit vedení autoritativní. Výběr správného způsobu řízení je tedy určován situací.
Při volbě způsobu vedení vezmeme jako základní podmínku situace zralost pracovníka, a to zralost pracovní (dovednosti a znalosti ) a zralost psychologickou ( připravenost přijmout odpovědnost za splnění úkolu ).
Na základě zralosti pracovníků volí správný styl řízení:

**Přikazování -** vést krok za krokem co a jak bude dělat.

[19] Svoboda, J. Vedení lidí. Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu ÚPRPŠ 2004

**Přesvědčování -** postupné osvojování dovedností pracovníka = změna přístupu vedoucího, získává pracovníky pro aktivní plnění úkolu.

**Participování -** rozhodování společně s podřízenými.

**Delegování -** pracovník vyspělý odborně i psychologicky zvládá pracovní úkoly samostatně.[20]

Příklady několika manažerských stylů vycházejících právě z analýzy situačních podmínek.

**Tamenbaum a Schmidt** hledali, které podmínky mají rozhodující vliv na řešení manažerské situace. Ve své teorii kontinuálních proměn vybrali 3 základní faktory:

- sílu osobnosti manažera – charisma, sebedůvěra, důvěra v podřízené
- síla podřízených spolupracovníků – ochota spolupracovat, vstupovat do spolupráce nebo opozice, úroveň odborných a sociálních dovedností
- aktuální situační síly – možnosti technického zabezpečení, termíny, organizační systém

**F.E. Fidler** dospěl při hledání nejefektivnějšího stylu k následujícím dimenzím:

- poziční moc – rozsah kompetencí, organizační pravomoci
- charakter daného úkolu – možnost přesného stanovení pravidel hry, ověřitelnost očekávaného úkolu, jasně stanovený cíl
- vztahy mezi vůdcem a podřízenými – manažerem významně ovlivnitelné, získání důvěry, ochoty, spolupráce[21]

### 2.3.3.2 Motivace

**Význam**

Dodává energii lidskému jednání a prožívání, zaměřuje jej určitým směrem. Řídí průběh a dosahování výsledků.

Veber a kol. říká: „Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Je vázána na vnitřní podněty člověka. Představy, tužby, zájmy a hlavně

[20] Bělohlávek, F. Jak řídit a vést lidi. Brno: CP Books, 2005

[21] Svoboda, J. Vedení lidí. Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu ÚPRPŠ 2004

neuspokojené potřeby vyvolávající psychické napětí, které se stává impulsem k určitému chování jedince. Potřeby můžeme rozdělit na primární (fyziologické) a sekundární, které jsou ovlivňovány vnějším prostředím.“ [22]

Základním zdrojem motivace jsou:

- potřeby
- hodnoty
- zájmy
- návyky

Motivace je- vnitřní – vychází z potřeb jedince, aktivuje sám sebe,
vnější – vzniká z vnějších cílů a podnětů.

Oba faktory se vzájemně ovlivňují, optimální je jejich vzájemná vyváženost. Pohonnou silou k vykonávání činností jsou:

**Motivy** – působí zevnitř, naplňují naše potřeby.
**Stimuly** – jsou vnějšími podněty k jednání lidí, našimi se teprve stávají.

Je nutné, aby stimuly nepůsobily proti motivům. Každý člověk je jiný, a proto mohou různé stimuly motivovat ke stejnému cíli.

**Stimulační prostředky**

- atraktivní obsah práce
- participace a spoluúčast při rozhodování
- klima na pracovišti
- pracovní podmínky
- hmotná odměna[23]

[22] Veber, J. a kol. (s. 63) Management. Praha: Management Press, 2003
[23] Fantová, V. Vedení lidí. Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu ÚPRPŠ 2004

**Motivační teorie**

V klasických dílech zabývajících se manažerskou teorií a praxí se setkáváme s následujícími základními teoriemi motivace.

**Teorie dvou faktorů F. Herzberga x Hierarchie potřeb A. Maslowa**

Maslow vyšel z předpokladu, že lidské potřeby lze uspořádat od nejnižších až po nejvyšší do pěti skupin.
Nejprve musí být uspokojeny potřeby nižší úrovně, teprve potom začínají působit vyšší, rozhodující pro motivaci.
Herzberg vycházel z odlišných přístupů než Maslow, a přesto se obě teorie do jisté míry kryjí.

| **Maslow** | **Herzberg** |
|---|---|
| Potřeba seberealizace | Pracovní růst<br>Úspěšnost v zaměstnání<br>Činnost se zvýšenou odpovědností |
| Potřeba uznání a vážnosti | Ocenění dosaženého úspěchu |
| Sociální potřeby | Mezilidské vztahy<br>Citlivé řízení společnosti |
| Potřeba jistoty a bezpečí | Pracovní podmínky<br>Pracovní jistoty |
| Fyziologické potřeby | |

**Teorie tří typů motivačních potřeb McCleelanda**

Původní zaměření McCleelandovy teorie mělo obecné zaměření na teorii motivace, ukázalo se, že má mimořádně silnou vazbu právě v aplikaci na osobnost manažera a přináší řídícím pracovníkům mnoho zcela nových podnětů:

**sounáležitost** dobré pracovní podmínky
přátelské vztahy

**potřeba moci** tendence ovlivňovat a kontrolovat druhé
lidé nároční, energičtí, ochotní organizovat – vhodné na manažerské pozice

| | |
|---|---|
| **potřeba úspěchu** | rádi se podílejí na rozhodování a tvůrčích činnostech<br>iniciují změny, přijímají odpovědnost za činnost<br>hodně a rádi pracují |

Též u McCleenda lze vysledovat vysokou podobnost jednotlivých složek Maslowovi klasifikace, konkrétně úrovně 3., 4. a 5.

**Teorie X a Y Mcgrogora**

Málokterá teorie se setkává s tak výraznými obhájci či odpůrci, jako je tomu u dnes už klasické teorie vedení lidí profesora McGregora vzniklé koncem padesátých let.

McGregor navrhuje, aby se každý přístup k řízení opíral o pojetí pracovní motivace, přičemž vychází ze dvou souborů předpokladů:

| | |
|---|---|
| X | práce jako nutné zlo k obživě<br>klid, pohoda, žádná odpovědnost<br>nutná kontrola, hrozící tresty<br>malé ambice |
| Y | možnost uplatnění znalostí a schopností<br>tvořivý, nápaditý<br>kontrola není nutná<br>osobní rozvoj, tvůrčí potenciál |

**Teorie očekávání V. Vrooma**

Jednou z nejvýraznějších variant teorie motivace, založené na očekávané odměně, a tudíž podmíněné individuálně, je pojetí psychologa **Victora H. Vrooma.**

Vroom v podstatě vychází z přesvědčení, že lidé jsou ochotni dělat mnoho pro to, aby dosáhli vytyčeného cíle, pokud:

- věří v jeho hodnotu
- je zde pravděpodobnost dosažení výsledku = očekávání žádoucího výsledku

Jinými slovy: Každý jedinec má vlastní cíle, ale tito jedinci mohou být motivováni tím, že jim manažer předestře společný cíl a přesvědčí je, že uvedený cíl má pro ně určitou hodnotu a mohou očekávat, že navržený postup povede k jeho dosažení.

Což lze vyjádřit i vztahem:

síla motivace = hodnota x očekávání

Síla = intenzita osobní motivace
Hodnota = intenzita individuální preference pro výsledek
Očekávání = pravděpodobnost, že činnost povede k žádoucímu výsledku

**Komplexní model motivace L. Portera a E. Lawrela**

Vědomě navazuje na přístupy Vrooma, Maslowa, Herzberga a McCleelanda se snahou vytvořit jejich syntézu, komplexní motivační model. Pomocí dokonalého plánování, jasného vymezení povinností a odpovědnosti a vhodné organizační struktury začlenit do řízení:

Úsilí - Výsledek - Odměna - Uspokojení

**Skinnerova teorie pozitivního posílení**

Skinnerova teorie předpokládá, že pozitivní motivační zkušenosti předurčují u člověka jeho pozitivní reakce v budoucnosti a naopak, negativní zkušenosti se mohou stát zdrojem negativních efektů.

B. Skinner analyzuje čtyři základní motivační postupy:

- pozitivní motivace – pozitivně hodnotit každé žádoucí chování
- negativní motivace – podvědomá ostražitost před opakováním chybné činnosti
- utlumení určité aktivity – ignorování činnosti pracovníka vede k demotivaci
- potrestání – složitý akt manažera, je nutno zdůraznit: přiměřenost, takt, zvážení reakce pracovníka

**Adamsova teorie spravedlivé odměny**

Tato teorie vychází z jevu, který mnozí nezkušení manažeři často podceňují, ačkoliv má na výkon značný vliv. Každý pracovník totiž subjektivně posuzuje, zda v porovnání s výkony ostatních zaměstnanců obdržel odměnu úměrnou svému úsilí (často je tato teorie nazývána spíše teorií nespravedlivé odměny).

Tyto úvahy lze rovněž vyjádřit vztahem:

porovnává vlastní výkon s výkonem ostatních

$$\frac{\text{mé výsledky}}{\text{mé náklady a úsilí}} = \frac{\text{výsledky jiné osoby}}{\text{náklady a úsilí jiné osoby}}$$

| | |
|---|---|
| nespravedlivá odměna | demotivace |
| spravedlivá odměna | uspokojení |
| více než spravedlivá | intenzivnější práce |

Každé hodnocení je subjektivní, proto je manažerům doporučováno stanovit jasně definovaná kriteria hodnocení, jednoduchý a průhledný systém, za stejný výkon – stejná odměna.[24]

### 2.3.3.3. Personální management

**Význam**

Jádrem moderního personálního managementu je řízení lidských zdrojů.
Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení jak kvantitativní stránky lidských zdrojů – počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace, tak také kvalitativní stránky – výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy.
Řízení lidských zdrojů jako progresivní formu personálního managementu je možno ve zjednodušené podobě charakterizovat jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí organizace jeho vnitřními vývojovými záměry i požadavky pracovníků.

[24] Svoboda, J. Vedení lidí. Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu ÚPRPŠ 2004

**Příprava, rozvoj a výběr pracovníků**

- předvídání vývoje potřeb lidských zdrojů
- dosažení rovnováhy mezi potřebou pracovních sil v souladu s žádoucí strukturou pracovníků
- využití vnitřních i vnějších zdrojů
- formování schopností pracovníků v souladu se změnami charakteru práce a cílů organizace
- využívání motivačních prostředků ke zvýšené výkonnosti a rozvoji pracovníka
- vzdělávání a sebevzdělávání – vědomostní učení nebo praktický výcvik zaměřený na rozvoj dovedností

Proti klasickému názoru, který staví na odstraňování chyb pracovníků, je dnes často prosazováno odlišné pojetí, které se soustřeďuje na rozvoj předností pracovníků.
Odstraňování chyb u dospělého je obtížné, pravděpodobnost úspěchu je malá. Slabé stránky pracovníka mohou být kompenzovány schopnostmi jiných členů týmu.[25]

**Hodnocení pracovního výkonu**

Veber a kol. o hodnocení pracovního výkonu říká: „Hodnocení práce představuje vysoce specializovanou činnost spočívající v určení nároku pracovních činností ne jednotlivé aspekty práce, kvalifikace a schopnosti pracovníků pro potřebu řízení pracovního procesu, kvalifikačních aktivit a odměňování.“[26]

Umožňuje vedoucímu:

- motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu
- vyjádřit názor na pracovníka, podávat zpětnou vazbu a tím usměrňovat jeho činnost
- pochopit zájmy a přání pracovníků v závislosti na jejich dalším rozvoji
- stanovovat spravedlivou mzdu

[25] Veber, J. a kol. Management. Praha: Management Press, 2003
[26] Veber, J. a kol. ( s. 177) Management. Praha: Management Press, 2003

pracovník si odnáší:

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí
- pohled a názor vedoucího na svoji práci
- možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle
- příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků

V praxi můžeme odlišit pět úrovní hodnocení výkonu:

- každodenní styk vedoucího s pracovníky – okamžitá reakce na úroveň práce, kterou jeho podřízení vykonávají
- hodnocení při dosažení výsledku – provádí se po zakončení dlouhodobých činností
- finanční hodnocení – slouží ke spravedlivému stanovení mzdy pracovníka
- systematické hodnocení – provádí se v ročních, pololetních nebo čtvrtletních intervalech, je spojeno s hodnotícím pohovorem
- hodnocení v 360 stupních – zachycuje pohled kolegů na stejné úrovni a mínění vybraných podřízených. Hodnocení zůstává anonymní, hodnocenému se dostává do rukou celý výsledek[27]

**Delegování**

Je důležité, aby se pracovníci rozvíjeli a byli schopni zvládat náročnější úkoly, které by jinak musel vykonávat vedoucí sám.
Delegování přináší nesporné výhody:

- úspora času
- změna obsahu práce – vedoucí se zbavuje méně důležitých aktivit, zejména rutinního charakteru. Vytváří si prostor pro řešení koncepčních záležitostí.
- rozvoj kompetencí pracovníků – pracovníci dostávají náročnější úkoly, náročnějšími úkoly se rozvíjejí kompetence pracovníka
- testování pracovníků – delegování prověřuje způsobilost pracovníka pro povýšení do odpovědnější funkce

[27] Veber, J. a kol. Management. Praha: Management Press, 2003

- motivování pracovníků – zadávání obtížnějších úkolů a jejich zvládnutí uspokojuje potřebu uznání a seberealizace pracovníka

Úspěšné delegování by se mělo řídit následujícím postupem:

- správný výběr úkolu pro delegování
- výběr vhodného pracovníka
- příprava delegování – vysvětlení úkolu
- průběžná kontrola a podpora [28]

**Odměňování**

Veber a kol.říká, že: „Systém odměňování je tvořen především mzdovou strukturou, tj. všemi subsystémy a nástroji, s jejichž pomocí se realizují zásady mzdové politiky. Zahrnuje i celou oblast používání podnětů mimomzdového charakteru. Cílem mzdového systému je stanovit spravedlivou odměnu za vykonanou práci.“[29]

Ve stále větší míře se v současné době uplatňuje přístup odměňování podle komplexního hodnocení pracovních kompetencí a výsledku práce jako stanoveného cíle., jehož splnění je od pracovníka očekáváno.

Bělohlávek F. uvádí, že odměňování pracovníků, zejména pak pohyblivá částka mzdy, bývají často považovány za hlavní, nebo dokonce jediný účel hodnocení. Hodnocení by se však spíše mělo zaměřit na rozvoj výkonnosti pracovníka a odstranění nedostatků. Odměna za práci sice odráží pracovní výkon, musí však respektovat řadu jiných faktorů.
Často diskutovanou otázkou je, zda mzdu pracovníků zveřejňovat, či nikoliv. Pro obě varianty existují silné argumenty:

Mzda by měla být zveřejněna, protože tak se stane silným motivačním činitelem, povzbudí pracovníky, aby se pokusili dosáhnout výsledku úspěšnějších kolegů, mzdu jednotlivce se také stěží v našich podmínkách podaří utajit.

[28] Bělohlávek, F. Jak řídit a vést lidi. Brno: CP Books, 2005
[29] Veber, J. a kol. (s. 178, 179) Management. Praha: Management Press, 2003

Mzda by měla být utajena, protože její zveřejnění vyvolá u pracovníků závist, nespokojenost, zatrpknutí a způsobí vedoucímu mnoho problémů.[30]

Řízení lidských zdrojů právem nabývá v posledních letech větších a větších rozměrů. Tato skutečnost se projevuje víc než kde jinde právě v mateřské škole. Je nutné si uvědomovat, že zaměstnanci jsou základním potenciálem každé organizace. Proto je třeba věnovat této oblasti dostatečnou pozornost. Vést lidi tak, aby měli možnost seberealizace, participace a spolurozhodování. Kreativní, usměvavý a vstřícný zaměstnanec jistě nebude pociťovat ohrožení, tlak a tíseň. Budovaní mezilidských vztahů, pracovní podmínky a další kriteria, jsou velmi důležitou součástí managementu školy. Nestresové prostředí na pracovišti a zdravý životní styl zaměstnanců umožňuje naprosté soustředění na pracovní úkoly. Je velmi důležité si uvědomit, že jejich osobnost a psychický stav se přímo odráží na přístupu a vztahu k dětem. Zkušenosti z období dětství, potažmo absolvování vzdělávacího procesu, utváří osobnost každého člověka. Úkolem všech, kteří se institucionální výchovou a vzděláváním dětí zabývají, je tuto skutečnost přijímat zodpovědně a uvědomovat si, že se u dětí tvoří základ pro důvěru k lidem a okolnímu světu.

### 2.3.4 KONTROLA

„Kdo řídí, kontroluje“

J. Weber a kol.

**Význam**

Kontrolní činnost využívají manažeři na všech úrovních jako určité formy zpětné vazby, jejímž prostřednictvím mají získat objektivní představu o plnění plánovaných záměrů. Podstatou kontroly je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídící záměry.[31]

**Vnitřní a vnější kontrola**

[30] Veber, J. a kol. Management. Praha: Management Press, 2003
[31] Veber, J. a kolektiv. Management Press, Praha 2003

- **Vnitřní -** iniciována vnitřními strukturami organizace, je realizována zpravidla řídícími pracovníky nebo pracovníky, kteří jsou ke kontrole řídícími pracovníky zmocněni.
- **Vnější - a**čkoli organizace vystupuje jako samostatný, suverénní subjekt, musí v řadě případů umožnit kontrolu realizovanou subjekty stojící mimo organizaci, ta může mít v podstatě dvojí původ – kontroly na základě smluvních a zákonných požadavků.

**Vnitřní kontrolní systém**

Kontrolní systém by měl představovat uskupení kontrolních činností, které jsou vzájemně propojeny, je třeba ujasnit úlohu vnitřního kontrolního systému:

Účel kontroly ( proč kontrolovat ) - inspekční,
preventivní,
eliminační.

Předmět kontroly ( co kontrolovat )

Je nutné zodpovědět otázku „co“ má být kontrolováno. Vzhledem k nákladnosti plošné kontroly je vhodnější přistoupit k diferenciaci kontroly. Snažit se rozpoznat a určit rizika, kde je nesplnění řídících záměrů vysoké.

Subjekt kontroly ( kdo kontroluje ) - vedoucí pracovníci,
jednotliví zaměstnanci,
vnitřní kontroloři,
externí odborníci.

Časová dimenze ( kdy kontrolovat )-

Termíny kontroly:

- Řádná - plánovaná kontrola uskutečňující se v plánovaných termínech.

- Mimořádná - nastaly nebo jsou signalizovány nežádoucí situace, neshody.

Vývoj prověřované reality:

- Předběžná kontrola – kontrola podmínek nutných pro hladký průběh budoucích procesů.
- Průběžná kontrola – prověření, zda je průběh procesu v souladu s řídícími záměry. Týká se procesu, který právě probíhá.
- Následná kontrola – ověření toho, zda bylo dosaženo požadovaných výsledků.

Způsob a metody kontroly ( jak kontrolovat )

Běžná vnitřní kontrola – měla by poskytnout přiměřenou jistotu dosažení stanovených cílů.
Interní audit – vyškolení zaměstnanci organizace, nezávislí na činnostech, které prověřují.
Externí audit – autorizovaní kvalifikovaní externí pracovníci.
Controlling ( kontrolní funkce ) – vyhodnocování stavu plnění záměrů organizace.

**Fáze kontrolního procesu**

Každá kontrola se dá rozdělit do dílčích činností, které jsou zpravidla chápány jako fáze kontroly. U složitějších kontrolních akcí lze vysledovat relativní samostatnost těchto fází, jejich zabezpečením mohou být pověřeni i různí pracovníci, u běžných kontrol níže uvedené fáze splývají:

Určení předmětu kontroly

Každý kontrolní proces by měl mít předem stanovený cíl. Ekonomické důvody nutí při projektování kontroly respektovat některé obecné zásady.. Za zcela nehospodárné lze považovat duplicitní provádění kontroly, tzn. Případy, kdy určitá oblast je kontrolována různými pracovníky, z více úrovní řízení. Stejně tak kontrola úplná je kapacitně i ekonomicky náročná, nutno posoudit zda nelze nahradit jiným přístupem, např. namátkovou kontrolou.
Získání a výběr informací pro kontrolu

Východiskem každé kontroly je získání přehledu o vývoji sledované reality. Zdrojem informací v tomto případě jsou:

- Primární informace – poznatky z terénu, zpravidla získané přímým pozorováním stavu kontrolované reality. Výhodou je zjištění věrného obrazu kontrolovaného objektu.
- Sekundární informace – zprostředkovávají obraz řízené reality a podle takto takto získaných poznatků manažeři často rozhodují. Poskytují-li předávané informace neúplný, nepřesný či dokonce zkreslený obraz pro kontrolu, řídící závěry a případná korigující opatření se mohou minout účinkem.

Ověření správnosti získaných informací

Vzhledem k předcházení nedostatků způsobeným nepřesnými informacemi, by měla být posuzována formální i věcná správnost informací. Ověřují se **formální** náležitosti záznamů, podpisová oprávnění, úplnost údajů, početní správnost, apod. Dále se informace prověřují **věcně** – dílčí prověření záznamů na místě, programové prostředky vylučující nelogické údaje.

Hodnocení kontrolovaných procesů

Tato fáze představuje jádro kontrolních procesů. Podstatou hodnocení je srovnávání, kdy zjištěné údaje porovnáváme s určenými kritérii:
Hodnotící kriteria:

- Standardy – nejběžnější kriterium kontroly – obecné normy chování, pracovní řád, bezpečnostní předpisy, apod.
- Časové srovnání – představuje rozborový nástroj kontroly, kdy se posuzuje, jak se daný předmět kontroly vyvíjí v sledovaném časovém období s ohledem na vývoj v období minulém. Lze posoudit trendy vývoje kontrolované reality, sezónní vlivy či anomálie ve vývoji.
- Konkurenční srovnání – v tomto případě se jako etalonu (kriteria) pro kontrolu používá hodnoty veličiny, které v dané oblasti dosahuje konkurenční firma.

Závěry a návrhy opatření

Reakce na kontrolní zjištění, závěry mohou být trojí:

- „Nech být“ – nebyly zjištěny žádné problémy, vývoj řízené reality je v žádoucím stavu, korigující opatření nejsou nutná.
- „Proveď korigující opatření“ - vývoj řízené reality se v dílčích oblastech odchyluje od žádoucího stavu, je nutné přijmout korigující opatření.
- „Přijmi nové řešení“ – vývoj se ubírá nežádoucím směrem, jsou zjištěny závažné nedostatky, je třeba přijmout nové zásadní rozhodnutí, které bude znamenat řešení problému.

Zpětná kontrola

Realizuje se v případě, že na základě předcházející kontroly byla navržena korigující či nápravná opatření a je třeba prověřit účinnost.

**Činnost vnitřního kontrola lze také rozdělit do následujících tří fází:**

Přípravná fáze - vypracování programu kontroly, vyhodnocení závěrů z minulé kontroly.
Realizační fáze- upřesnění průběhu auditu, prověřování na místě, závěrečné vyhodnocení – shrnutí zjištěných poznatků v průběhu dne.
Hodnotící fáze- uzavírá průběh vnitřní kontrolní akce, vypracování závěrečné zprávy.[32]

Kontrola v řídící práci ředitelky mateřské školy jako statutárního zástupce organizace je velmi náročná z hlediska různorodých oblastí, které kontrolní činnost vyžadují.
Tato oblast je velmi široká a obsahově rozmanitá. Týká se vzdělávací práce, provozu školy, ekonomiky a financí. Vyžaduje systém, který předchází chybám a nedostatkům při čerpání státního rozpočtu a uskutečňování účetních operací. Systém, který napomáhá efektivnímu rozvoji organizace a v neposlední řadě motivaci zaměstnanců k dalším činnostem.

[32] Veber, J. a kol. Management. Praha: Management Press, 2003

# 3 EMPIRICKÁ ČÁST

## 3.1 Cíl průzkumného šetření

Cílem empirické části je realizace průzkumné sondy, která mapuje názory ředitelek mateřských škol na změnu právního postavení mateřských škol a uvědomování si pronikání managementu jako vědní disciplíny a manažerských funkcí do oblasti školství.

## 3.2 Použité metody

Pro průzkumné šetření bakalářské práce byla zvolena metoda – nestandardizovaný dotazník a pro výpočty metody matematicko – statistické četnost a procenta – **viz Příloha č.2**
Dotazník patří mezi výzkumné a diagnostické prostředky, slouží ke shromažďování informací prostřednictvím dotazovaných osob. Základem dotazníku je soubor otázek předkládaný v písemné podobě.
Matematicko – statistické metody byly zvoleny k přesnému kvantitativnímu popisu jevů.
Získaná data byla znázorněna pomocí grafů s popisem a interpretací.

## 3.3 Stanovení východisek

**Východisko č. 1**

- Proces plánování vyžaduje aktivní účast pedagogického sboru.

**Východisko č. 2**

- Delegování úkolů je běžnou součástí řízení školy.

**Východisko č. 3**

- Kontrola je vnímána zejména jako nástroj pro zkvalitnění činnosti školy.

**Východisko č. 4**

- Hospitační činnost je považována za nezbytný a účinný nástroj při řízení pedagogického procesu.

## 3.4 Analýza získaných údajů

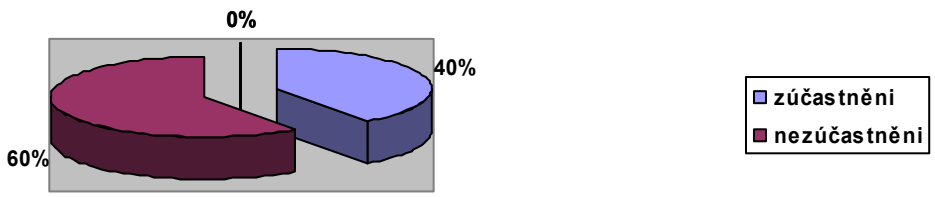
### 3.4.1 Interpretace a porovnání s teoretickými východisky

Průzkumné šetření bylo realizováno pomocí metody dotazníku ( viz Příloha č.2 ). Dotazník byl rozeslán elektronickou poštou 150 respondentům, kteří jsou vedoucími pracovníky mateřských škol. Výběr oslovených škol byl zacílen na regionální školství Libereckého kraje.

Pilotního výzkumu se zúčastnilo 8 ředitelek mateřských škol. Formu dotazníku označily za srozumitelnou, časově nenáročnou.

Dotazník vyplnilo **60** respondentů, což **je 40%** oslovených.

Následující graf č. 1 znázorňuje poměr mezi zúčastněnými a nezúčastněnými respondenty.




Dotazníkového šetření se zúčastnilo:

45 ředitelek mateřských škol, 15 vedoucích odloučených pracovišť mateřských škol s uvedením následující délky praxe:

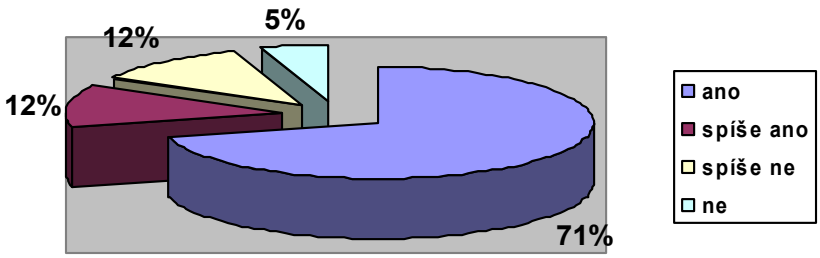
tabulka č. 1

| | |
|---|---|
| **1 - 5 let** | **12** |
| **6 - 10 let** | **23** |
| **11 a více let** | **25** |

**1. Řízení školy**

graf č. 2

**Právní subjektivita školy je přínosem**

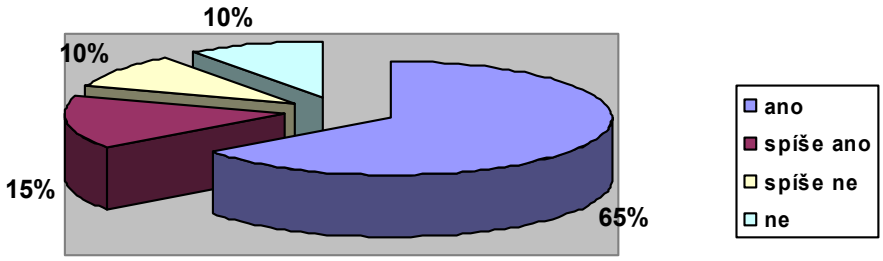



Na otázku, zda je právní sujektivita pro školy přínosem, odpověděli respondenti následovně:

| | | | |
|---|---|---|---|
| **ano** | **71%** | **spíše ne** | **12%** |
| **spíše ano** | **12%** | **ne** | **5%** |

graf č. 3

**Zřizovatelé jsou ke školám vstřícní**

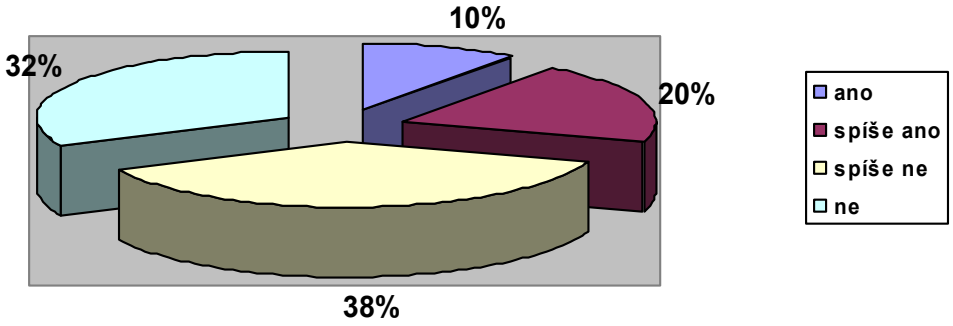



Na otázku zda jsou zřizovatelé ke školám vstřícní odpověděli respondenti následovně:

| | | | |
|---|---|---|---|
| **ano** | **65%** | **spíše ne** | **10%** |
| **spíše ano** | **15%** | **ne** | **10%** |

graf č. 4

**Pravomoci a odpovědnost jsou ve funkci ředitele školy vyvážené**

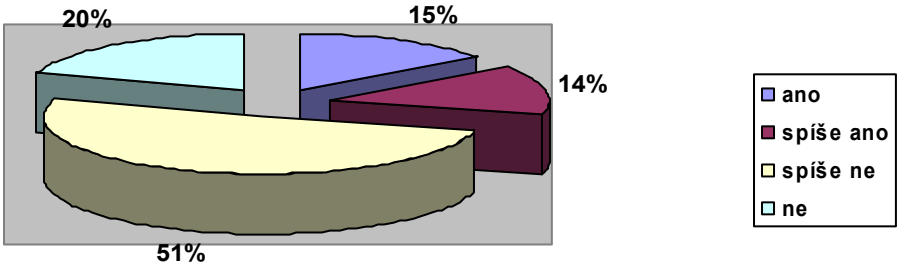



Na otázku zda jsou pravomoci a odpovědnost ve funkci ředitele školy vyvážené odpověděli respondenti následovně:

| | | | |
|---|---|---|---|
| **ano** | **10%** | **spíše ne** | **38%** |
| **spíše ano** | **20%** | **ne** | **32%** |

graf č. 5

**Školská legislativa je jednoznačně oporou**

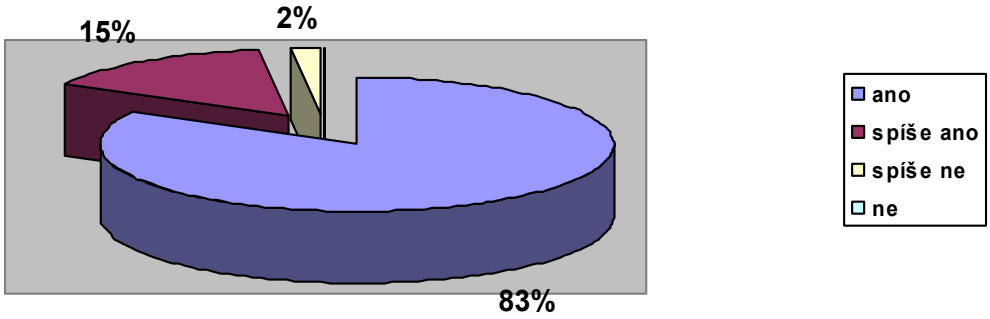



Na otázku zda je školská legislativa pro ředitele oporou odpověděli respondenti následovně:

| | | | |
|---|---|---|---|
| **ano** | **15%** | **spíše ne** | **51%** |
| **spíše ano** | **14%** | **ne** | **20%** |

graf č. 6

**Ředitel školy se stává manažerem**

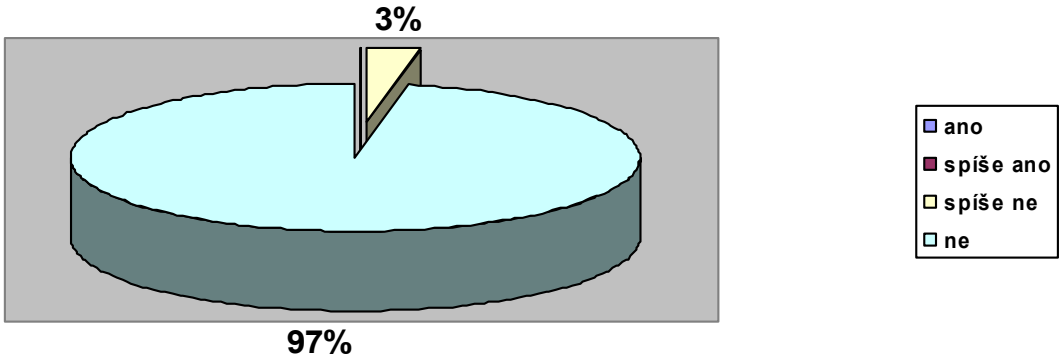



Na otázku zda se ředitel školy stává manažerem odpověděli respondenti následovně:

| | | | |
|---|---|---|---|
| **ano** | **83** | **spíše ne** | **2%** |
| **spíše ano** | **15%** | **ne** | **0%** |

graf č. 7

**<u>Ředitel školy je schopen plně se soustředit na pedagogickou činnost</u>**




Na otázku zda je ředitel školy schopen plně se soustředit na pedagogickou činnost odpověděli respondenti následovně:

| | | | |
|---|---|---|---|
| **ano** | **0%** | **spíše ne** | **3%** |
| **spíše ano** | **0%** | **ne** | **97%** |

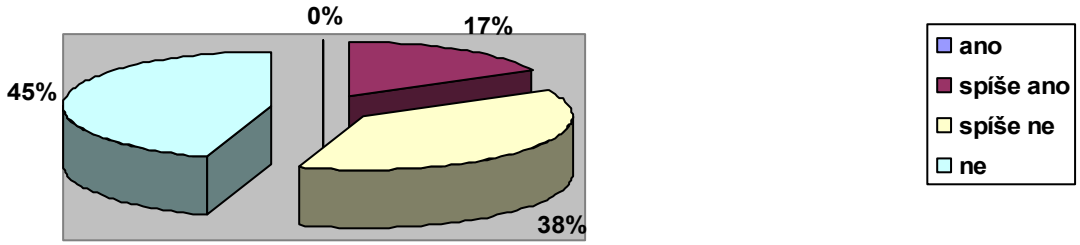
Dnem 1. 1. 2003 vstoupily všechny školy a školská zařízení do právní subjektivity, která přinesla škole nové pravomoci, odpovědnost a samostatnost při rozhodování hlavně v oblasti ekonomické a pracovně právní. Z průzkumu vyplývá, že pro převážnou většinu ředitelů škol je tato změna přínosem. Ředitel školy vystupuje jako manažer a zřizovatelé vnímají svoje

školská zařízení jako partnery. Změna systému by měla být legislativně lépe ošetřena, ředitel by se měl věnovat řízení školy, úvazek přímé výchovné práce by měl být omezen na minimum.

## 2. Plánování

graf č. 8

**Plánováni je prováděno jako povinnost, formalita**

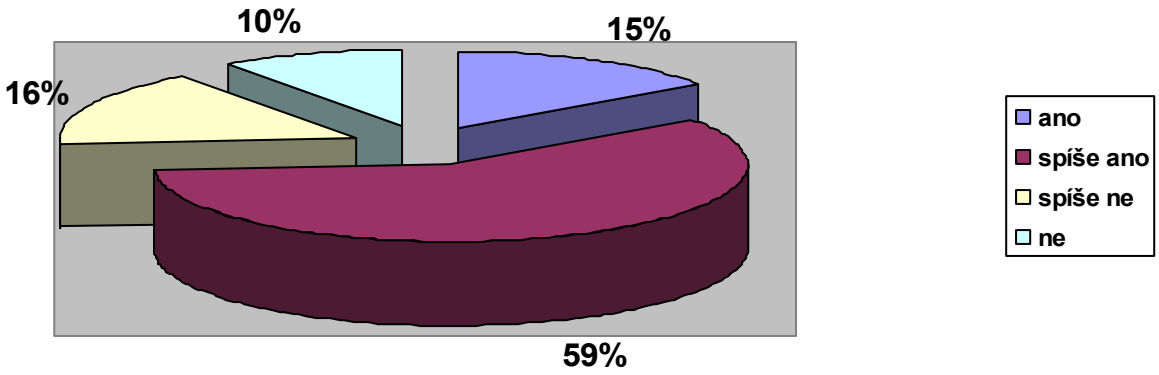



Na otázku zda plánování prováděno pouze jako povinnost a formalita odpověděli respondenti následovně:

| | | | |
|---|---|---|---|
| **ano** | **0%** | **spíše ne** | **38%** |
| **spíše ano** | **17%** | **ne** | **45%** |

graf č. 9

**Funkční a přínosné plánování je obtížné**

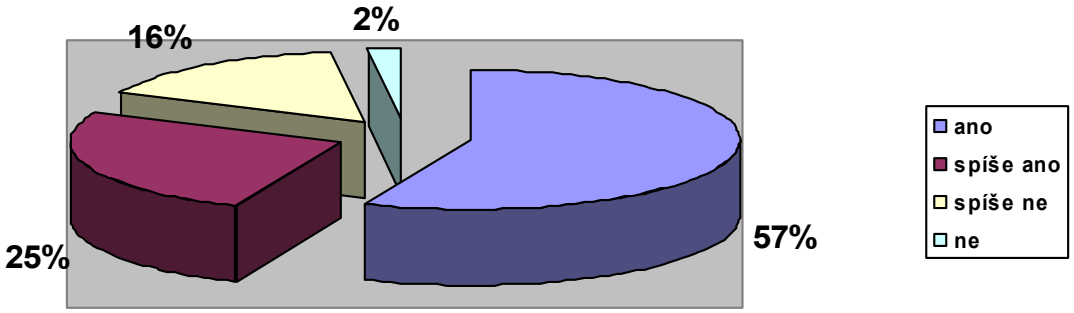



Na otázku zda je funkční a přínosné plánování obtížné odpověděli respondenti následovně:

| | | | |
|---|---|---|---|
| **ano** | **15%** | **spíše ne** | **16%** |
| **spíše ano** | **59%** | **ne** | **10%** |

graf č. 10

**Výhled a rozvoj školy je nutné sledovat s perspektivou více let**

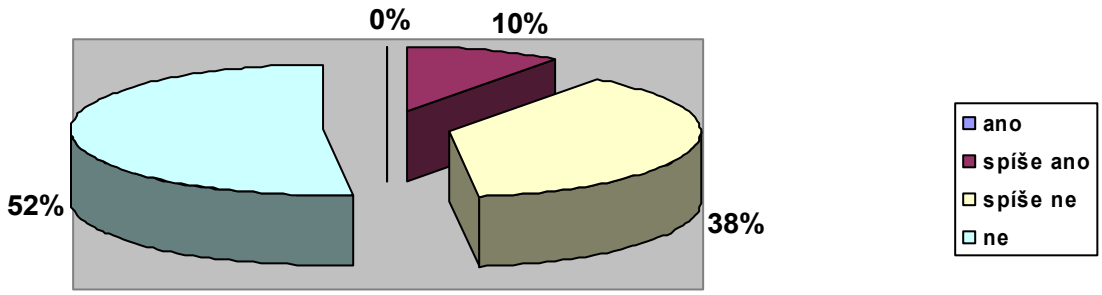



Na otázku zda je nutné sledovat výhled a rozvoj školy s perspektivou více let odpověděli respondenti následovně:

| | | | |
|---|---|---|---|
| **ano** | **57%** | **spíše ne** | **16%** |
| **spíše ano** | **25%** | **ne** | **2%** |

graf č. 11

**Plánování je zatěžující a zbytečné**




Na otázku zda je plánování zatěžující a zbytečné odpověděli respondenti následovně:

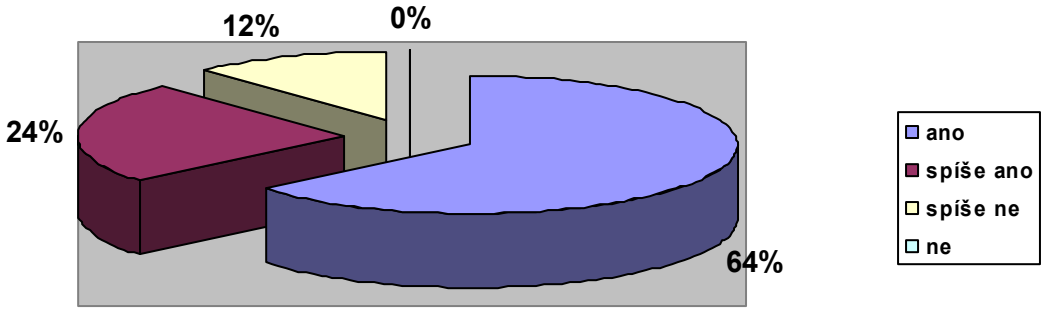
| | | | |
|---|---|---|---|
| **ano** | **0%** | **spíše ne** | **38%** |
| **spíše ano** | **10%** | **ne** | **52%** |

Převážná většina ředitelů chápe oblast plánování jako důležitou součást řízení školy. Je stále obtížné vytvořit plán, který je funkční, umožňující celostní pohled na školu a jeho vzájemné souvislosti. Pochopit a uvést do praxe všechny etapy plánovacího procesu.

**3. Kontrola**

graf č. 12

**Kontrolní činnost v práci ředitele je nezastupitelná**

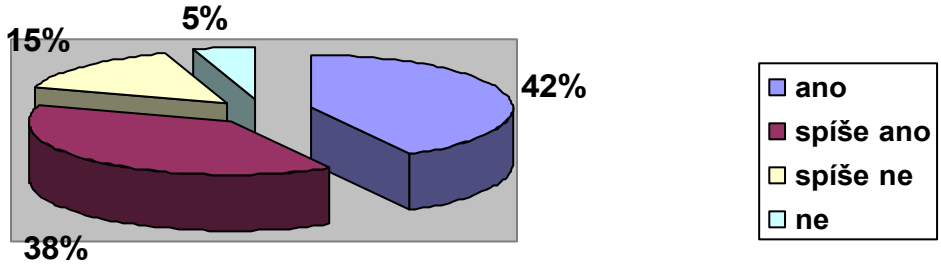



Na otázku zda je kontrolní činnost v práci ředitele nezastupitelná odpověděli respondenti následovně:

| | | | |
|---|---|---|---|
| **ano** | **64%** | **spíše ne** | **12%** |
| **spíše ano** | **24%** | **ne** | **0%** |

graf č. 13

**Klíčové oblasti plánování se shodují s oblastmi kontroly**

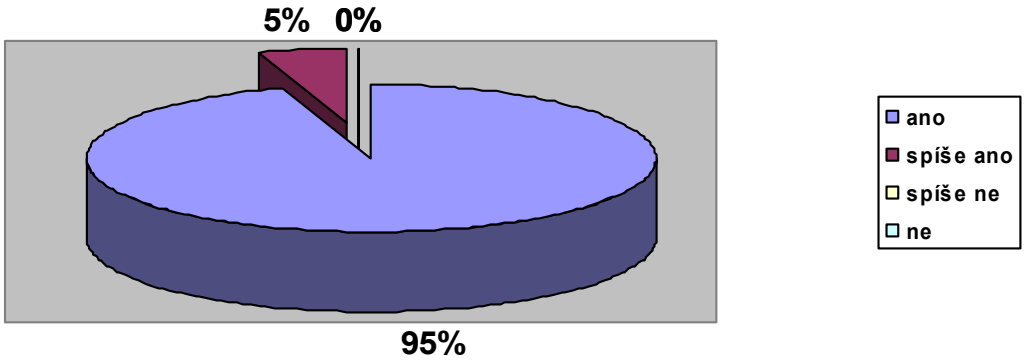



Na otázku zda se klíčové oblasti plánování shodují s oblastmi kontroly odpověděli respondenti následovně:

| | | | |
|---|---|---|---|
| **ano** | **42%** | **spíše ne** | **15%** |
| **spíše ano** | **38%** | **ne** | **5%** |

graf č. 14

**Zaměstnanci mají stanovena kriteria hodnocení a odměňování**

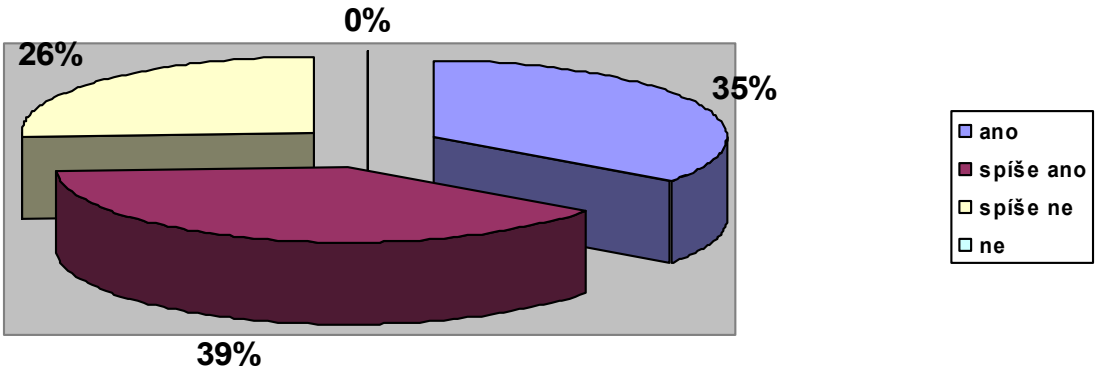



Na otázku zda mají zaměstnanci stanovena kriteria hodnocení a odměňování odpověděli respondenti následovně:

| | | | |
|---|---|---|---|
| **ano** | **95%** | **spíše ne** | **0%** |
| **spíše ano** | **5%** | **ne** | **0%** |

graf č. 15

**Nedostatky z kontrolní činnosti jsou jasně formulovány**

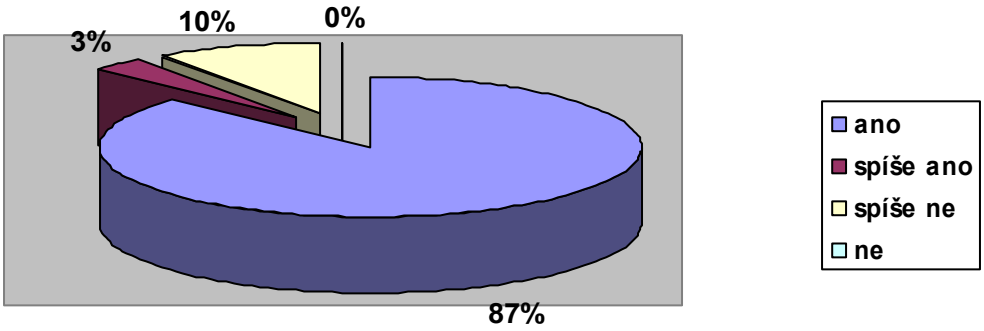



Na otázku zda jsou nedostatky z kontrolní činnosti jasně formulovány odpověděli respondenti následovně:

| | | | |
|---|---|---|---|
| **ano** | **35%** | **spíše ne** | **26%** |
| **spíše ano** | **39%** | **ne** | **0%** |

graf č. 16

**Zaměstnanci mají možnost vyjádřit se k práci ředitele**




Na otázku zda mají zaměstnanci možnost vyjádřit se k práci ředitele školy odpověděli respondenti následovně:

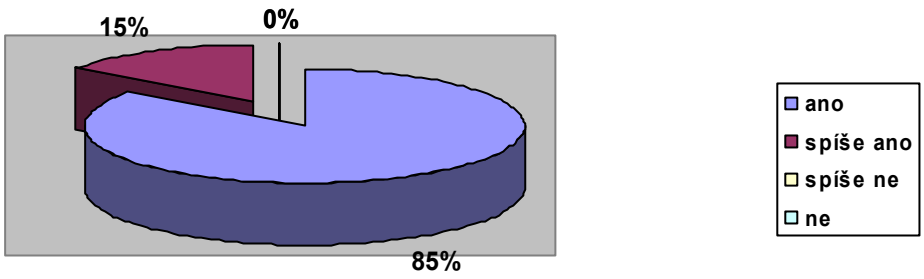
| | | | |
|---|---|---|---|
| **ano** | **87%** | **spíše ne** | **10%** |
| **spíše ano** | **3%** | **ne** | **0%** |

Z průzkumného šetření vyplývá, že kontrolní činnost je důležitou součástí řízení školy. Je pojímána komplexně a obsahuje většinou všechny aspekty vyplývající z teoretické části.

## 4. Organizování

graf č. 17

**Organizační schopnosti jsou považovány v práci ředitele za zásadní**

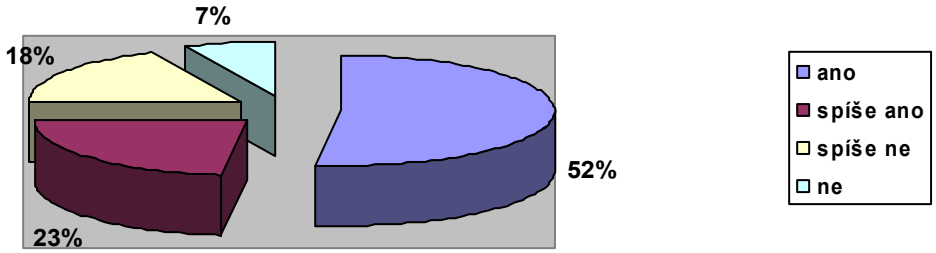



Na otázku zda jsou organizační schopnosti v práci ředitele považovány za zásadní odpověděli respondenti následovně:

| | | | |
|---|---|---|---|
| **ano** | **85%** | **spíše ne** | **0%** |
| **spíše ano** | **15%** | **ne** | **0%** |

graf č. 18

**Slovní formulace vnitřních předpisů je všem jasná a srozumitelná**

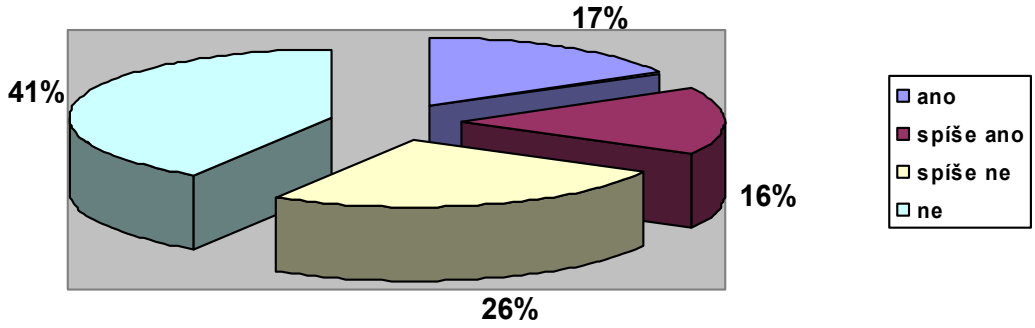



Na otázku zda je formulace vnitřních předpisů všem jasná srozumitelná odpověděli respondenti následovně:

| | | | |
|---|---|---|---|
| **ano** | **52%** | **spíše ne** | **18%** |
| **spíše ano** | **23%** | **ne** | **7%** |

graf č. 19

**Na škole jsou vnitřní předpisy často měněny**

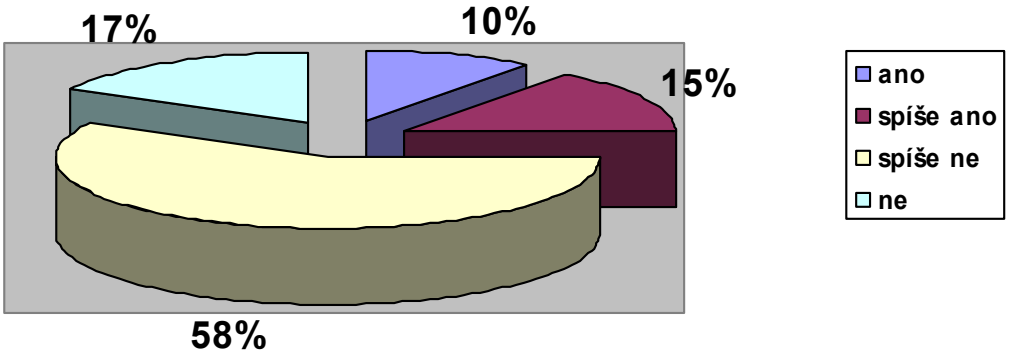



Na otázku zda jsou vnitřní předpisy na škole často měněny odpověděli respondenti následovně:

| | | | |
|---|---|---|---|
| **ano** | **17%** | **spíše ano** | **16%** |
| **spíše ne** | **26%** | **ne** | **41%** |

graf č. 20

**Delegování je běžnou součástí řízení škol**



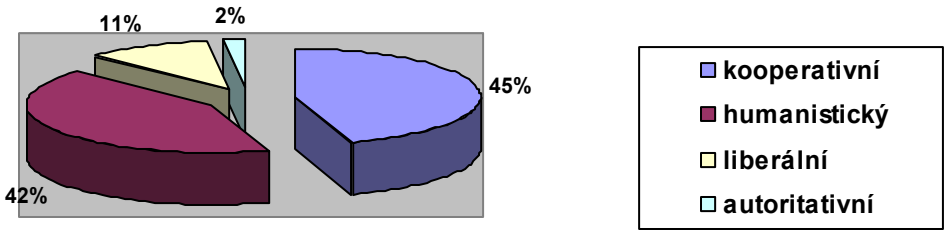

Na otázku zda je delegování úkolů běžnou součástí řízení školy odpověděli respondenti následovně:

| | | | |
|---|---|---|---|
| **ano** | **10%** | **spíše ne** | **58%** |
| **spíše ano** | **15%** | **ne** | **17%** |

V oblasti organizování průzkumné šetření ukazuje, že na školách není běžní delegování úkolů. Ředitelky mateřských škol nejsou zvyklí zapojovat ostatní pracovníky do řízení školy. Většinou tak nekonají ani v případě rutinních úkolů

## 5. Styly vedení lidí

graf č. 21




Označená tvrzení ukazují, že **45 % respondentů** se přiklání ke kooperativnímu stylu vedení. **42 %** dotázaných využívá stylu humanistického, **11%** stylu liberálního a pouze **2 %** dotázaných jsou blízká tvrzení, které charakterizují styl autoritativní.

V teoretické části se hovoří o tom, že za nejúčinnější styl vedení lidí je považován styl kooperativní. Toto tvrzení se průzkumem potvrdilo, i když vysoké procento též zastává styl humanistický. Je pravděpodobné, že se zde objevily rysy osobnosti jednotlivých ředitelů, které se ve stylu vedení lidí uplatňují.

## 6. Nejvýznamnější motivační faktory

tabulka č. 2

| | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Hmotná odměna** | 14 | 10 | **14** | 10 | 10 | 2 |
| **Atraktivní obsah práce** | 8 | 9 | 11 | 7 | **20** | 5 |
| **Seberealizace a spolupráce** | **15** | 12 | 13 | 5 | 7 | 8 |
| **Celkové klima školy** | 12 | **16** | 10 | 15 | 6 | 1 |
| **Participace a spoluúčast při rozhodování** | 10 | 11 | 9 | **17** | 8 | 5 |
| **Pracovní podmínky** | 1 | 2 | 3 | 13 | 9 | **32** |

Respondenti vyhodnocovali motivační faktory stupnicí od 1 do 6, přičemž číslice jedna je faktorem nejvýznamnějším.

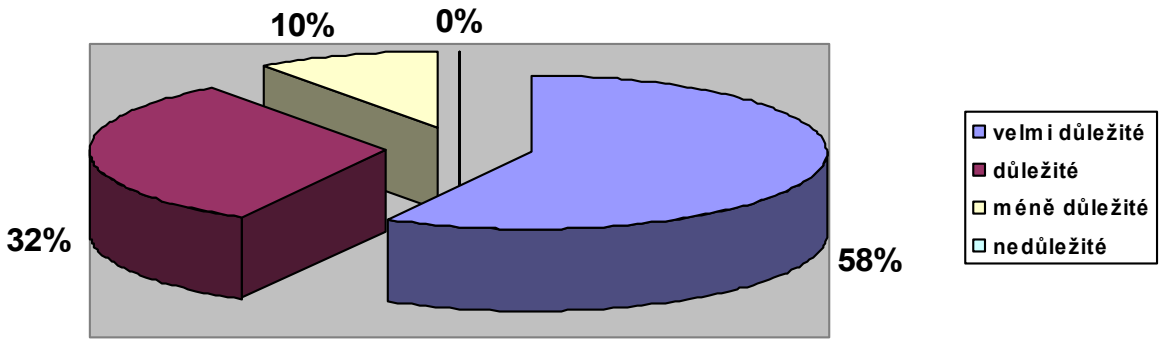
Nejčetněji označeným motivačním faktorem hodnotou **1** je faktor seberealizace a spolupráce (15), hodnotou **2** bylo nejčastěji označeno celkové klima školy (16), hodnotou **3** faktor hmotné odměny (14), hodnotou **4** participace a spoluúčast zaměstnanců (17), hodnotou **5** atraktivní obsah práce (20) a hodnotou **6** pracovní podmínky (32).

Průzkumné šetření dokazuje velký význam seberealizace a celkového klima školy na pracovní výsledky zaměstnanců. Pokud nejsou učitelé schopni spolupracovat a tvořit tým sledující společný cíl, pracovní výsledky budou průměrné až podprůměrné. Styl vedení ředitele školy, který přináší atmosféru strachu, nejistoty nebo nezájmu též nepřispívá k dobrému klimatu školy. Dalšími důležitými motivačními faktory je hmotná odměna a participace při rozhodování. Motivační faktory mohou být závislé na osobnostních rysech zaměstnanců.

## 7. Priority v procesu plánování

graf č. 22

**Stanovení klíčových oblastí**

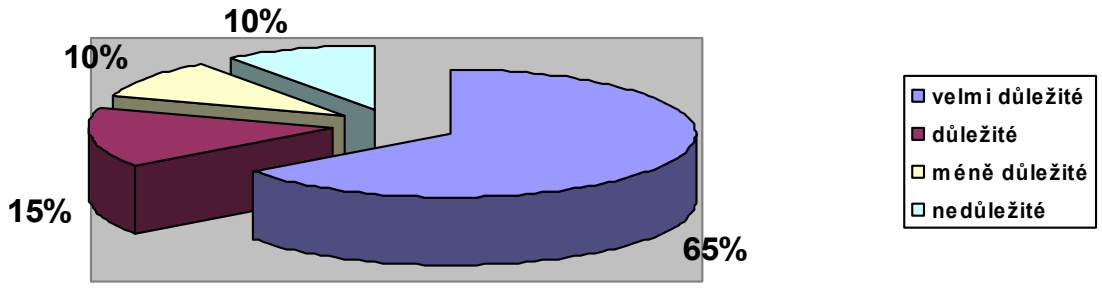



Důležitost stanovení klíčových oblastí v procesu plánování označili respondenti následovně:

| | | | |
|---|---|---|---|
| **velmi důležité** | **58%** | **méně důležité** | **10%** |
| **důležité** | **32%** | **nedůležité** | **0%** |

graf č. 23

**Provedení důkladné analýzy situace školy**

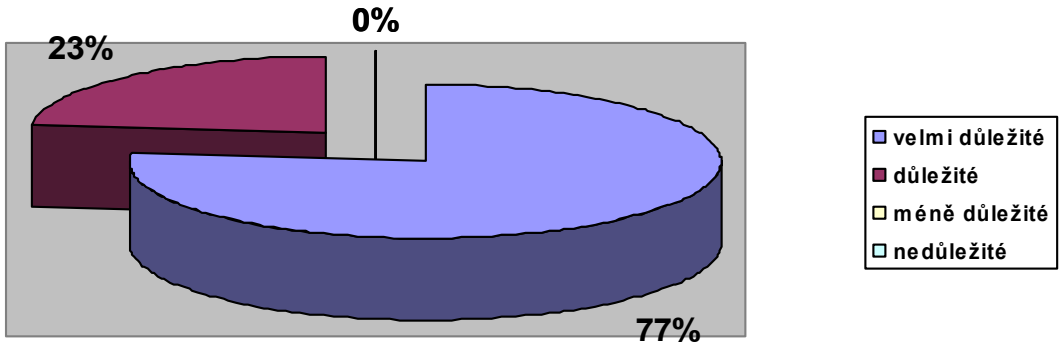



Důležitost provedení důkladné analýzy situace školy označili respondenti následovně:

| | | | |
|---|---|---|---|
| **velmi důležité** | **65%** | **méně důležité** | **10%** |
| **důležité** | **15%** | **nedůležité** | **10%** |

graf č. 24

**Stanovení jasných záměrů**

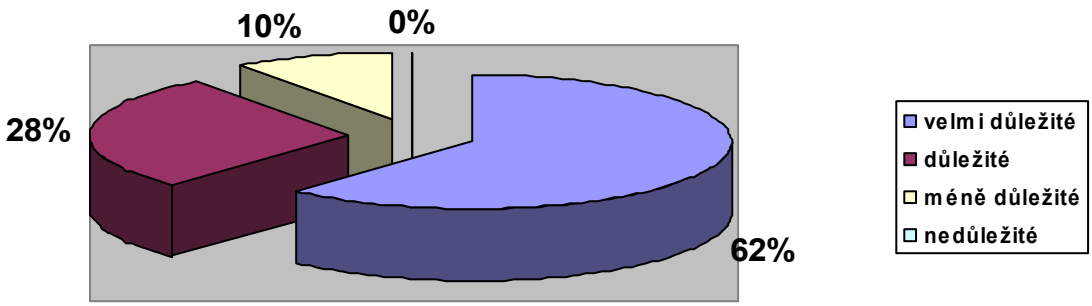



Důležitost stanovení jasných záměrů označili respondenti následovně:

| | | | |
|---|---|---|---|
| **velmi důležité** | **77%** | **méně důležité** | **0%** |
| **důležité** | **23%** | **nedůležité** | **0%** |

graf č. 25

**Kontrola dosahování stanovených cílů**

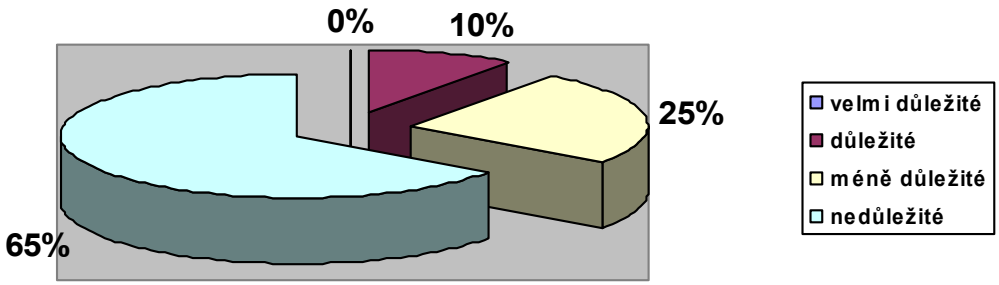



Důležitost kontroly dosahování stanovených cílů označili respondenti následovně:

| | | | |
|---|---|---|---|
| **velmi důležité** | **62%** | **méně důležité** | **10%** |
| **důležité** | **28%** | **nedůležité** | **0%** |

graf č. 26

**Objem plánování a formální zpracování**

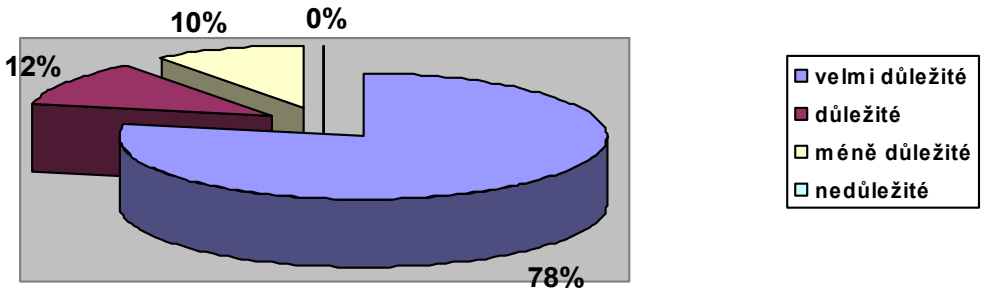



Důležitost objemu plánování a formálního zpracování označili respondenti následovně:

| | | | |
|---|---|---|---|
| **velmi důležité** | **0%** | **důležité** | **25%** |
| **méně důležité** | **10%** | **nedůležité** | **65%** |

graf č. 27

**Význam aktivní účasti pedagogického sboru v procesu plánování**




**78%** respondentů uvedlo aktivní účast pedagogického sboru v procesu plánování jako velmi důležitou, **12%** považuje aktivní účast pedagogického sboru za důležitou, **10%** za méně důležitou. Nikdo z dotázaných respondentů si nemyslí, že aktivní účast pedagogického sboru není nutná.

Průzkumné šetření ukazuje uvědomování si priorit v jednotlivých etapách procesu plánování. Jde zejména o stanovení klíčových oblastí, jasných záměrů a vyhodnocování výsledků.Ředitelé škol vnímají plánování jako proces, který napomáhá efektivnímu chodu školy. Většina ředitelů považuje tvorbu funkčního a přínosného plánu za obtížnou. Je vhodné ukazovat cesty, metody a etapy plánovacího procesu systematickou a srozumitelnou formou.

**8. Kontrola slouží pro:**

tabulka č. 3

| | **1** | **2** | **3** | **4** |
|---|---|---|---|---|
| **Kontrolu výsledků práce** | 7 | 8 | 19 | **26** |
| **Stimulaci pracovníků k další činnosti** | 12 | 15 | **22** | 11 |
| **Rozhodování a spolupráci všech zúčastněných** | 11 | **20** | 16 | 13 |
| **Zkvalitnění činnosti školy** | **30** | 17 | 3 | 10 |

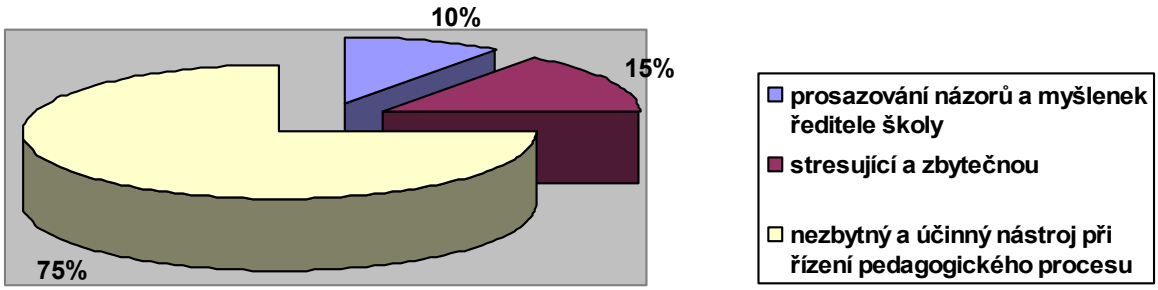
Respondenti vyhodnocovali jednotlivé aspekty významu kontroly stupnicí od 1 do 4, přičemž číslice jedna je faktorem nejvýznamnějším.

Nejčetněji označený aspekt hodnotou **1** je zkvalitnění činnosti školy (31), hodnotou **2** bylo nejčastěji označeno rozhodování a spolupráce všech zúčastněných (20), hodnotou **3** aspekt stimulace pracovníků k další činnosti (22), hodnotou **4** kontrola výsledků práce (26).

Kontrolní činnost není vnímána pouze jako kontrola výsledků práce a plnění zadaných úkolů, ale jako činnost přinášející zkvalitnění práce a stimulaci pracovníků k plnění cílů a záměrů školy.

**9. Hospitační činnost je považována za:**

graf č. 28




Z výsledků vyplývá, že 7**5 %** respondentů považuje hospitační činnost za nezbytný a účinný nástroj při řízení pedagogického procesu, **15%** je považována za stresující a zbytečnou a **10%** se domnívá, že hospitace je prosazování názorů a myšlenek ředitelky školy.

Hospitace by měla sloužit především učiteli k tomu, aby lépe překlenul problémy, se kterými se ve své práci setkává. Je to určitá forma zpětné vazby, kdy si pedagogičtí pracovníci a vedení školy mohou vyjasnit konkrétní situace a porovnat je se záměry stanovenými celým pedagogickým sborem ve Školním vzdělávacím programu.
Hospitace by neměla být pojata jako vyhledávání chyb a nedostatků v práci učitele.

### 3.4.2 Ověření stanovených východisek

Pro empirickou část bakalářské práce byla stanovena východiska vyplývající z teoretické části, která byla ověřována na základě metody dotazníku při průzkumném šetření.

**Východisko č. 1**

- **Proces plánování vyžaduje aktivní účast pedagogického sboru**

Z celkového počtu 60 respondentů uvedlo **78 %**, že aktivní účast pedagogického sboru je velmi důležitá, **12%** důležitá, **10%** méně důležitá, nikdo neoznačil aktivní účast pedagogického sboru jako nedůležitou.

***Východisko č. 1 se potvrdilo.***

**Východisko č. 2**

- **Delegování úkolů je běžnou součástí řízení školy**

Z celkové počtu dotazovaných vnímá a realizuje delegování úkolů jako běžnou součást řízení školy pouze **10%** dotazovaných.

***Východisko č. 2 se nepotvrdilo.***

**Východisko č. 3**

- **Kontrola je vnímána zejména jako nástroj pro zkvalitnění činnosti školy**

Respondenti využívali hodnotící škálu 1 – 4 přičemž číslice jedna je faktorem nejvýznamnějším.

**30** respondentů označilo kontrolu jako nástroj pro zkvalitnění činnosti školy číslicí 1, **17** dotazovaných číslicí 2, **3** dotazovaní číslicí 3 a **10** dotazovaných číslicí 4.

***Východisko č. 3 se potvrdilo.***

**Východisko č. 4**

- **Hospitační činnost je považována za nezbytný a účinný nástroj při řízení pedagogického procesu**

Z celkového počtu 60 respondentů považuje **75%** hospitační činnost za nezbytný a účinný nástroj při řízení pedagogického procesu.

***Východisko č. 4 se potvrdilo.***

Průzkumné šetření ukazuje, že ředitelky mateřských škol vnímají změny právní formy školy pozitivně, role manažerů jsou přijímány, přehled o manažerských funkcích je dostatečný. Problémem zůstává jak tyto funkce uplatnit v praxi.

Následující kapitola se zabývá pojetím managementu a uplatněním manažerských funkcí v řízení školy.

# 4 DOPORUČENÍ PRO ŘÍDÍCÍ PRAXI

## Řízení školy z pohledu managementu

Práce ředitele je odlišná od práce učitele, ale i od zástupce ředitele. Ředitel školy má kromě statutárních záležitostí především dva hlavní úkoly :

- vytváří koncepci
- řeší skutečné problémy

Pokud bude řešit běžný provoz školy, nezbude mu čas a síla ani na tvorbu koncepce ani na řešení problémů.
Správný manažer umí deregulovat své pravomoci a uložit správné úkoly, správným lidem.
Pro dobrý plán je důležité, aby ředitel školy uměl úkoly delegovat.

Na škole je potřeba vytvořit dvě roviny řízení:

- komplexní kompetentní řízení (ředitel školy)
- speciálně odborné řízení (spolupracovníci)

Vedoucí pracovník, který tvoří koncepci by neměl být zahleděn do vnitřních problémů organizace, ale měl by být otevřený, vnímat signály přicházejících změn a být na ně připravený.

Sledováním tisku, televize, čtením knih, návštěvami přednášek, apod. získávat informace, ze kterých si dokáže udělat analýzu, a tím pochopit společenská vývoj a nalézt souvislosti mezi vnějším světem a svou prací.

Nezbytnou vlastností dobrého ředitele školy je celostní pohled na školu.

## Celostní pohled na školu

Řada ředitelů se soustřeďuje pouze na určitou oblast – výchovně vzdělávací, ekonomickou, mimoškolní činnost, apod.

Je nutné se těchto jednostranností vyvarovat a systém strukturovat, odpovědět si na otázku CO (KOHO) řídíme.

Škola výchovně vzdělávací proces
personální záležitosti
materiálně finanční zabezpečení
organizování (vzájemné propojení celého systému) [33]

Všechny oblasti řízení školy přibližuje koncepce Mateřské školy Velké Hamry I. – viz **Příloha č.1**

**Manažerské funkce a jejich uplatňování při řízení školy**

**A. Plánování**

**Význam plánu a plánování ve škole spočívá především v následujících aspektech:**

- ředitel školy je nucen přemýšlet o organizaci a organizování, hledat priority, přemýšlet v klidu a s předstihem
- plán umožňuje celostní pohled na školu a jeho vzájemné souvislosti
- plán slouží jako pevná, nikoli dogmatická konstrukce zabraňující přívalu drobných povinností, které mnohdy zakrývají věci podstatné
- pomáhá zhodnotit předchozí aktivity, prohlubuje informovanost, přispívá k vytváření klidu, je důležitým prostředkem k realizaci vytyčených cílů

**Tvorba plánů**

Při tvorbě plánování je nutné vytvoření realizačního týmu – lidé, kteří plán uskutečňují by se měly podílet na jeho tvorbě, aktivní účastí jsou k jeho realizaci motivováni. V tomto období je

[33] Štoček, M. Ředitel školy plánuje.Nový Bydžov: Atre, 1997

vhodné seznámit členy pedagogického sboru s výsledky analýzy, iniciovat tvůrčí atmosféru a pomocí metody brainstorming hledat týmové cesty řešení.
Ředitel školy vytváří základní konstrukci plánu samostatně, realizační tým plán obohacuje, doplňuje, upravuje a hlavně realizuje. Participace spolupracovníků od samého prvopočátku zrodu plánu mnohdy vede k rozdrobování cílů.

Plán není nutné za každých okolností splnit, měl by být připraven na změny, které mohou během období nastat. Neobejde se bez improvizace.
Od procesu plánování nelze očekávat rychlé změny - vytvoření koncepce školy, její uvedení do života, přesvědčení pedagogického sboru o její důležitosti a významu je záležitostí dlouhodobou.

**Metoda dlouhodobého plánování**

Různé zdroje uvádějí různý počet klíčových otázek kladených při procesu tvorby plánování. Od základního členění čeho a jakým způsobem chceme dosáhnout až po:

- Kde jsme teď - zhodnocení dosavadního úsilí.
- Kam se chceme dostat – vize, záměry, cíle, priority.
- Jak se tam dostaneme – formulace jednotlivých kroků k naplňování stanovených cílů.
- Jak se daří realizace – vytvoření systému zpětné vazby.

Plán není časově seřazený přehled akcí, představuje seskupení minulých výsledků práce ve všech oblastech, současnou situaci a stanovení možných cest.[34]

**Druhy plánů – cílů**
Jednotlivé plány se z časového hlediska rozlišují na :

- dlouhodobé – horizont 5 let
- střednědobé – 3 let
- krátkodobé – 1 roku

[34] Štoček, M. Ředitel školy plánuje. Nový Bydžov: Atre, 1997

Pro účely MŠ je vhodnější volit plány a cíle krátkodobé (školní rok) a dlouhodobé – horizont 3 – 5 let. Častým nedostatkem je, že krátkodobé plány jsou sestavovány bez vztahu k dlouhodobým. Plánovací období by mělo být natolik dlouhé, aby se daly splnit všechny cíle a závazky v nich obsažené. Nemělo by docházet k zaměňování cílů za prostředky – cílem není např. uspořádání Velikonočních dílen pro rodiče nebo výjezd do školy v přírodě, či vztahy mezi učitelkami a dětmi. Uvedené činnosti jsou prostředky k realizaci cílů.[35]

**Etapy plánovacího procesu**

- Analýza současného stavu
- Stanovení klíčových oblastí
- Stanovení cílů
- Plány akcí
- Kontrola, zpětná vazba

**Analýza současného stavu**

Účinným nástrojem ke zjištění těchto skutečností je **ANALÝZA SWOT**, při rozhodování je třeba si odpovědět na tyto otázky:

| **Silné stránky** | **Slabé stránky** |
|---|---|
| Jaké jsou naše výhody? | Co bychom mělo rozvíjet? |
| Co děláme dobře? | Co děláme špatně? |
| V čem jsme úspěšní? | Čeho bychom se měli vyvarovat? |
| **Příležitosti** | **Hrozby** |
| Kde jsou naše největší šance? | Jaké překážky vám hrozí? |
| Jaké jsou nejzajímavější současné trendy? | Co dělá konkurenční škola? |
| Je důležité brát v úvahu i tyto okolnosti:<br>Změny v technologiích, rozvoj informaci,<br>Existence učící se společnosti<br>Aktuální společenská situace<br>Změny společenské, ekonomické, sociální, populační, změny životního stylu | Existují finanční a ekonomické problémy?<br>Následné rozhodnutí ohrozí vaši pozici? |

**Analýza SWOT zahrnuje následující kroky (zjednodušená forma)**

[35] Urbanová, M. Plánování a projektování ředitelky MŠ.Nový Bydžov: Atre, 1998

**Příprava**

- stanovení kritérií analýzy vnějších a vnitřních zdrojů
- motivace pedagogického sboru a získání koordinátorů

**Monitorování**

- určení zdrojů informací – ankety, dotazníky( rodiče, zaměstnanci), pedagogická dokumentace (plány), rozhovory, pozorování, inspekční zprávy
- rozdělení práce – kdo co bude shromažďovat, monitorovat
- třídění informací

**Analýza informací**

- na základě analýzy vnitřních a vnějších zdrojů určení silných a slabých stránek školy, příležitostí a hrozeb[36]

| Analýza vnějšího prostředí – příležitosti, hrozby<br>Ilustrativní kriteria | Analýzy vnitřního prostředí – silné a slabé stránky – ilustrativní kriteria |
|---|---|
| Demografický vývoj | **HMOTNÉ** |
| Hospodářské faktory | Personální zabezpečení |
| Technologické faktory | Finanční zdroje |
| Politické faktory | Materiálně technické vybavení |
| Školství | Mimoškolní aktivity |
| | **NEHMOTNÉ** |
| | Image a klima školy |
| | Domácí kontakty |
| | Schopnost provést změny |

**Stanovení klíčových oblastí**

Při stanovování klíčových oblastí je možné přejít na tématické plánování pomocí myšlenkových map, které budou východiskem pro plánování časové.

Myšlenková mapa vzniká tak, že doprostřed listu bílého papíru umístíme výchozí bod, v našem případě **škola** a k němu začneme zakreslovat do prostoru jednotlivé oblasti a

[36] Báča, M. Řízení pedagogického procesu. Univerzita Karlova v Praze,Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu ÚPRPŠ 2004

vzájemné vztahy, kterých se bude plánování týkat. Klíčové oblasti jsou pojaty komplexně, mají složitou vnitřní strukturu, a proto je třeba dále rozpracovat do podoby jednotlivých cílů. Myšlenková mapa se nezabývá časovým principem, ten je stanoven až v dílčím plánu.[37]

**Stanovení cílů**

- cíl je konkretizovaná představa budoucího stavu, respektive výsledku, kterého má dosáhnout škola, pro níž je plán sestavován
- při určování cílů je třeba mít na zřeteli následující požadavky:

Priority - sestavit pořadí důležitosti jednotlivých cílů.

Měřitelnost - vhodné je, i když nikoli bezpodmínečně nutné, použití kvantifikovaných veličin jako cílů – umožňuje snadné pochopení, dovoluje průběžné hodnocení jeho plnění, jednoznačná je i kontrola.

Přiměřenost - přiměřený počet cílů, cíle musí korespondovat s možnostmi organizace.[38]

**Plány akcí**

Cíle se neplní samy od sebe, je třeba o dosažení usilovat, a to prostřednictvím plánu akcí, do kterého zapisujeme konkrétní úkoly. plán akcí by měl obsahovat:

- přesné pojmenování činnosti
- termín
- odpovědnost
- zdroje

**Kontrola, zpětná vazba**

Kontrolní postup je základním nástrojem hodnocení průběhu realizace. Mnoho postupů je kontrolováno intuitivně, cítíme, zda jdou věci dobře či špatně. Jestliže jsou tyto intuitivní

[37] podrobněji viz Štoček, M. Ředitel školy plánuje. Nový Bydžov: Atre, 1997
[38] podrobněji viz Veber, J.a kol. Management. Praha: Management Press, 2003

reakce rozděleny mezi tým a týmem jsou vyhodnocovány, získáváme systematičtější přehled o stávající situaci. Intuitivní hodnocení
probíhá současně s formálním hodnocením, které vychází předem stanovených evaluačních kritérií. Celý tým potřebuje informace o pokroku, či nutnosti úpravy plánu.

Kontrola postupu zahrnuje:

Stanovení rolí a určení zodpovědnosti za proces hodnocení.
Stanovení kritérií hodnocení.
Rozbor úspěšnosti – rozdíl mezi představami a výsledky.
Volba metod , umožňujících shromažďování podkladů pro hodnotící proces.
Zaznamenání výsledků evaluace.

Kontrola probíhá:

Po vypracování plánu - zrevidování reálnosti a splnitelnosti nastavených cílů.
Průběžná kontrola – během procesu realizace plánu probíhá kontrola jeho naplňování.
Závěrečné zhodnocení.[39]

## B. Organizování

**Vnitřní řídící předpisy**

Základem je vypracování a vydání jednotných nařízení a postupů ( vnitřních řídících předpisů), jasné vymezení pracovních náplní, konkrétních povinností, odpovědností i práv a kompetencí všech zúčastněných. Podmínkou úspěšného organizování je i jasný a všem známý způsob organizace kontroly, jejího vyhodnocování včetně vyvozování důsledků.

[39] Štoček, M. Ředitel školy plánuje. Nový Bydžov: Atre, 1997

Vnitřními řídícími předpisy jsou dokumenty, které vydává vedení školy. Uzavřením smlouvy přijímají práva a povinnosti vyplývající z tohoto pracovně právního vztahu v mezích určených zákonem.

**Druhy vnitřních předpisů**

ŘÁDY

Normativní řídící předpisy, které by měly určovat základní strukturu školy a základní pravidla jejího vnitřního uspořádání. Jsou závazné pro všechny zaměstnance a vydává je ředitel.

SMĚRNICE

Normativní řídící předpisy, které upřesňují základní pracovní postupy a činnosti školy v souladu s obecně právními předpisy. Cílem směrnice je sjednocovat a upravovat opakující se činnosti.

POKYNY

Řídící nástroj ředitele školy i ostatních vedoucích pracovníků. Slouží ke konkretizaci činností, které se v tomto útvaru provádějí

INDIVIDUÁLNÍ ŘÍDÍCÍ PŘÍKAZY

Jsou vztahovány k situacím, které se obvykle neopakují a je potřeba je jednoznačně vyřešit

**Struktura vnitřních předpisů**

Vnitřní předpisy by měly mít zhruba následující strukturu

1. Název školy dle Zřizovací listiny
2. Číslo dokumentu, počet stran, datum účinnosti
3. Název vnitřního předpisu
4. Úvodní ustanovení – odkaz na právní normu vyšší platnosti, na jehož základě je dokument vydán
5. Vlastní text
6. Závěrečná ustanovení

**Základní dokumenty a vnitřní řídící předpisy usměrňující činnost školy**

Výchozími dokumenty , které stanovují funkci, programové zaměření a další specifika organizace jsou:

**Zřizovací listina** – vydává zřizovatel

- název a adresa zřizovatele
- název, adresa a právní forma organizace
- vymezení účelu a předmětu činnosti
- vymezení majetku a majetkových práv
- statutární orgán organizace

**Rozhodnutí o zařazení do školského rejstříku**

- název, adresa a právní forma organizace
- identifikátor, IČO, statutární orgán
- kapacita, součásti školy

**Školní vzdělávací program**

Zpracovaný v souladu s Rámcovým vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání, který je veřejným dokumentem. V tomto dokumentu by měl být zakotvený základní směr vzdělávání, pravidla a další specifikace činnosti školy.

K vnitřním řídícím předpisům mateřské školy patří zejména: **viz Příloha č. 3**

**Pracovní náplně pedagogických a ostatních zaměstnanců**

Kvalitní vypracování pracovních náplní všech zaměstnanců je jedním z předpokladů úspěšného řízení školy. Jedná se zejména o jednoznačné stanovení povinností, odpovědností a práv vyplývajících z obecně platné právní normy, rozpracovaných v různé míře a podobě dle konkrétních podmínek školy.

**Organizace kontroly**

Pro vedoucího pracovníka i pro ostatní zaměstnance je důležité zpracovat dokument stanovující vnitřní pravidla pro vnitřní evaluaci a hodnocení. Tento dokument by měl být všem známý včetně jeho navazující fáze, kterou je vyvozování a vyhodnocování důsledků, neboť dobře – systematicky, opodstatněně a důsledně – prováděná kontrola je základem pro sebehodnocení, hodnocení, vyhodnocení a autoevaluaci školy.

Jedná se zejména o stanovení předmětu kontroly – co se bude sledovat – monitorovat, kontrolovat, uvedení důvodu kontroly, určení kdo kontrolu bude provádět, jakými metodami, s jakou frekvencí a systémem vyhodnocení a využití k dalšímu postupu, tj. ke zvýšení kvality sledované oblasti či jevu.[40]

## C. Kontrola

Pojem kontrola odpovídá 3 úrovním jejího výkonu:

- jednorázový akt – zjišťování skutečného stavu věci
- kontrolní činnost zahrnující 3 fáze příprava
  realizace
  vyhodnocení kontrolní činnosti
- řídící funkce – klíčová oblast řízení

kontrola spočívá v:

- popsání existujícího stavu
- porovnání se stavem žádoucím
- nalezení odlišností
- napravení nežádoucího stavu[41]

### Základní pojmy

**kontrola:** dodržování norem, průběh výsledků práce
**hodnocení:** konstatování skutečnosti, posuzování formou klasifikace
**sebehodnocení:** definováno obdobně jako hodnocení, ale směrem k vlastní osobě
**evaluace a autoevaluace:** systematická činnost s jasně vymezenou strukturou, řízené hodnocení podle předem určených pravidel[42]

### Metody

[40] Bečvářová, Z. Současná mateřská škola a její řízení. Praha: Portál, 2003
[41] Štoček, M., Jiřička, M. Ředitel školy a vnitřní kontrola. Nový Bydžov: Atre, 2004
[42] Bečvářová, Z. Současná mateřská škola a její řízení. Praha: Portál, 2003

- hospitační činnost
- fyzické zjišťování stavu
- prostudování dokumentace
- kontrolní test
- evaluační anketa, dotazník
- modelování situace
- analýza krizové události

**Druhy kontrol**

**<u>Vnitřní kontrola</u>**

| | |
|---|---|
| obligatorní kontrola | závazná a povinná vnitřní kontrola uložená některým závazným právní předpisem |
| fakultativní kontrola | nepovinná, není dána žádným právním předpisem |

**Plánování vnitřní kontrolní činnosti**

vychází z:

- povinností, které ukládají závazné právní předpisy
- povinností, které vyplývají z vnitřních předpisů školy
- povinností, které stanoví zřizovatel
- povinností, které řediteli uložil kontrolní orgán, jež ve škole provedl vnější kontrolu
- analýzy výsledků kontrol (vnitřních i vnějších) provedených v uplynulém období
- z požadavků na kontrolu v jednotlivých klíčových oblastech řízení, jedná se zejména o požadavek vytvořit zpětnou vazbu k plánovaným cílům a záměrům

**Složky vnitřní kontroly**

řídící kontrola: viz finanční kontrola ve škole

interní audit: organizačně oddělené a funkčně nezávislé přezkoumávání přiměřenosti a účinnosti řídící kontroly, včetně prověřování správnosti vybraných operací

kontrola vedoucím pracovníkem

sebekontrola

**Klíčové oblasti vnitřní kontroly**

**VZDĚLÁVACÍ PROCES**

V této oblasti mluvíme zejména o **hodnocení a evaluaci.** U převážné většiny jednotlivých oblastí výchovně vzdělávacího procesu je nutno stanovit kriteria hodnocení:

materiálně – technické podmínky vzdělávání
personální podmínky vzdělávání
hodnocení vzdělávacích výsledků
hodnocení práce zaměstnanců školy
hodnocení individuálních výsledků dětí
autoevaluace ŠVP
autoevaluace vzdělávacího obsahu
hospitační činnost[43]

V oblasti pedagogického procesu je jedním z nejúčinnějších nástrojů řízení hospitace.

HOSPITACE

**Význam**

Plní funkci diagnostickou, kontrolní, hodnotící, je i dobrým prostředkem sjednocování působení pedagogického sboru a v neposlední řadě je i nejlepším prostředkem vzájemné výměny zkušeností.

[43] Štoček, M., Jiřička, M. Ředitel školy a vnitřní kontrola. Nový Bydžov: Atre , 2004

**formy hospitace**

- komplexní – umožňuje komplexní pohled na kvalitu práce z hlediska návaznosti, propojenosti, časové vyváženosti všech činností
- monotématická – sledování úrovně určitého okruhu činností

- orientační – sledování aktuálního stavu situace (řečová úroveň a správná výslovnost předškolních dětí)
- analytická – v rámci třídy nebo školy je rozebírána určitá nepříznivá situace[44]

**zásady hospitační činnosti**

Bezesporu hlavní je otázka smyslu, cíle hospitace. Pokud v tom nemá jasno sám hospitující, měl by od hospitace upustit. Má-li stanoven jasný cíl, měl by věnovat pozornost tomu, aby smysl a účel hospitace vysvětlil i učiteli. Obavu z neznáma nemají ve škole jen žáci. Znamená to, oznámit učiteli s předstihem, kdy a proč přijdeme, seznámit jej se svými záměry a se svým předpokládaným chováním v hodině. Ředitel školy musí v některých specifických situacích použít i hospitaci bez předchozích oznámení (opakované problémy ve výchovně vzdělávací práci, neplnění závěrů z minulé hospitace, apod).
Tato metoda by ale měla být spíše výjimečná.[45]

**okruhy sledovaných jevů**

Hodnocení podmínek vzdělávání

- osobnost pedagoga
- věcné podmínky
- životospráva
- psychosociální podmínky

[44] Bečvářová, Z. Současná mateřská škola a její řízení. Praha: Portál, 2003
[45] Faltýsek, P. Hospitace v práci ředitele školy. Nový Bydžov: Atre, 1997

Hodnocení realizace výchovně vzdělávacího procesu

- návaznost a příprava
- organizování a metody
- motivace a hodnocení
- interakce a komunikace

Hodnocení efektivity vzdělávání

- hodnocení přínosu vzdělávacího procesu
- hodnocení aktuálního stavu průběhových výsledků[46]

**Několik doporučení k provádění pohospitačního pohovoru:**

- vytvořit atmosféru klidu
- užívat přiměřenou neverbální komunikaci
- připravenost rozhovoru
- nikdy nesnižovat lidskou důstojnost
- nechat učitele sdělit vše, co pokládá za důležité
- vytvořit v povědomí ped. sboru zdravou atmosféru pro kontrolní činnost[47]

## PROVOZ ŠKOLY

- opravy a údržba
- bezpečnost práce, požární ochrana

## EKONOMIKA A FINANCE

### Finanční kontrola ve škole

[46] Bečvářová, Z. : Současná mateřská škola a její řízení, Portál. s.r.o, Praha 2003
[47] Urbanová, M. : K otázkám řízení MŠ, Atre v.o.s. Nový Bydžov 1998

zajišťovaná zejména odpovědným vedoucím zaměstnancem jako součást vnitřního řízení orgánu veřejné správy, při přípravě operací, před jejím schválením, při průběžném sledování uskutečňovaných operací až do jejich konečného vyúčtování a správnosti hospodaření.

Řídící kontrola

| | | |
|---|---|---|
| Předběžná | příkazce operace | vedoucí zaměstnanec pověřený nakládáním s finančními prostředky |
| | správce rozpočtu | prověření souladu operace s právními předpisy |
| | hlavní účetní | úplnost a náležitosti předaných dokladů |
| Průběžná | zpracování mezd, hospodaření s majetkem, inventarizace, správa pohledávek | |
| Následná | konečný výsledek, vytváří zpětnou vazbu | |

**Kontrola a účetnictví**

| | |
|---|---|
| Rozvaha | účetní sestava, pomocí které se kontroluje dodržování podvojných účetních zápisů |
| Inventarizace | dokladová |
| | fyzická |

**Kontrola rozpočtu školy**

Kraj (přímé neinvestiční výdaje)

- platy
- odvody – sociální a zdravotní
- FKSP – Fond kulturních a sociálních potřeb
- ONIV – ostatní neinvestiční výdaje — učební pomůcky, vzdělávání, ochranné pracovní pomůcky

Zřizovatel

- provozní prostředky
- investiční prostředky

**Kontrola personální a platové evidence**

- osobní údaje
- smlouvy a dohody
- pracovní hodnocení
- příjmy, požitky
- pracovní doba

**<u>Vnější kontrola</u>**

<u>státní kontrola</u>

- ministerstva a jiné ústřední správní úřady
- místní orgány státní správy a orgány územní samosprávy
- ostatní orgány státní správy

<u>veřejná kontrola</u>

- rodiče
- veřejnost

<u>veřejnosprávní kontrola</u>

- rada školy
- odborová organizace[48]

[48] Štoček, M., Jiřička, M. Ředitel školy a vnitřní kontrola. Nový Bydžov: Atre, 2004

## D. Vedení a motivování

Jako příklad z oblasti vedení a motivování lidí lze uvést:

| | |
|---|---|
| Kriteria odměňování | **Příloha č. 4** |
| Hodnocení a sebehodnocení zaměstnanců | **Příloha č. 5** |

# 5 ZÁVĚR

Každý ředitel školy zpracovává vlastní model řízení, vytváří koncepci a strategie záměrů školy, do jednotlivých etap tohoto procesu zapojuje ostatní pedagogické pracovníky. Společně usilují o jejich naplňování a uplatňování v praxi. Cílem by měla být efektivně fungující organizace, která zajišťuje odbornost, kvalitu a profesionální úroveň. Organizace, jejíž kroky vedou k výchově a vzdělávání dětí, seberealizaci a participaci všech zaměstnanců.

Cílem teoretické části práce bylo vytvořit základní přehled manažerských funkcí. Přiblížit jejich strukturu ředitelkám mateřských škol.
Cílem průzkumného šetření bylo zjistit a zmapovat názory ředitelek mateřských škol na změnu právního postavení mateřských škol a uvědomování si pronikání managementu jako vědní disciplíny a manažerských funkcí do oblasti školství.
Z průzkumu vyplývá, že ředitelky MŠ považují změny právní formy a změny týkající se postupného pronikání manažerských funkcí do oblasti řízení školy za přínosné. Na druhé straně je ale nutné vytvořit takové podmínky, které by umožnily všechny změny a záměry postupně naplňovat.
Ředitelé všech stupňů škol by se měli věnovat dalšímu vzdělávání a být otevřeni změnám, které s novými trendy výchovy, vzdělávání a řízení školy přicházejí.
Dalším důležitým zjištěním je, že ředitelky mateřských škol vědí, co by mělo být obsahem jejich řídící práce, pro většinu však zůstává problémem jak jednotlivých cílů řídící práce dosáhnout.
Závěrečná doporučení pro řídící praxi přináší ucelený přehled manažerských funkcí popsaných různými autory v odborné literatuře. Je pojatý srozumitelnou formou a aplikovatelný na podmínky řízení mateřské školy. Po prostudování jednotlivých oblastí řízení, pochopení všech souvislostí a vzájemné provázanosti je možné jednotlivé oblasti prostudovat hlouběji a dále postupně aplikovat do praxe.
Otázkou zůstává vytvoření podmínek, které by umožňovaly ředitelům škol uplatnění všech manažerských funkcí v praxi. To znamená: dostatek kompetencí, odborné znalosti a v neposlední řadě pracovním náplň zaměřenou na řízení školy s omezením přímé vzdělávací práce s dětmi na minimum.

Bakalářskou práci je v praxi možno využít jako souhrn poznatků o řídící práci pro začínající ředitelky mateřských škol, případně zájemkyně o tuto funkci. Vytvořený materiál by mohl do jisté míry oslovit i ředitele ostatních stupňů škol.

Závěrem bych chtěla citovat z knihy: Současná mateřská škola a její řízení autorky Zuzany Bečvářové, následující slova:

„Aby mohla být mateřská škola dobře a kvalitně řízena, je třeba, aby zvláště její ředitelka i další pedagogové znali souvislosti jejího více než stoletého vývoje jako instituce, dobře se

orientovali v současném postavení mateřských škol, jejich struktuře, výchozí nadnárodní legislativě, platné legislativě ČR, vycházeli z analýzy kvality předškolní výchovy a byla jim známa strategie státní politiky v oblasti školství, dovedli předvídat a představit si nebližší perspektivu dalšího vývoje.“

# 6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY


- URBANOVÁ, M. *K otázkám řízení MŠ*. Nový Bydžov: Atre, 1998
- BÍMOVÁ, J., FALTA, J., SPRINGER, V., ŠTOČEK, M. *Právní subjektivita a ředitel školy*. Nový Bydžov: Atre, 2002
- ŠTOČEK, M. *Ředitel školy plánuje.* Nový Bydžov: Atre, 1997

- DRUCKER, P.F. *To nejdůležitější z Druckera.* Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-066-X

- URBANOVÁ, M. *Plánování a projektování ředitelky MŠ.* Nový Bydžov: Atre, 1998

- BÁČA, M. *Řízení pedagogického procesu.* Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu ÚPRPŠ, 2004

- SLAVÍKOVÁ, L. *Řízení pedagogického procesu.* Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu ÚPRPŠ, 2004

- VEBER, J. a kol. *Management.* Praha: Management Press, 2003, ISBN 80-7261-029-5

- BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení.* Praha: Portál, 2003, ISBN 80-7178-537-7

- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi. Brno:* CP Books, 2005, ISBN 80-251-0505-9

- RABIŇÁKOVÁ, D. *Vedení lidí.* Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu ÚPRPŠ, 2005

- SVOBODA, J. *Vedení lidí.* Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu ÚPRPŠ, 2004

- FANTOVÁ, V. *Vedení lidí.* Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu ÚPRPŠ, 2004

- ŠTOČEK, M., JIŘIČKA, M. *Ředitel školy a vnitřní kontrola.* Nový Bydžov: Atre, 2004

- FALTÝSEK, P. *Hospitace v práci ředitele školy.* Nový Bydžov: Atre, 1997

# 7 PŘÍLOHY

**Příloha č.1**

# Koncepce MŠ Velké Hamry I.

## A. Školní vzdělávací program

### Organizační plán

**1) Personální a pracovně právní záležitosti**

- Koncepce MŠ Velké Hamry I.
- Pracovní zařazení zaměstnanců, odpovědnost za hospodaření, kontrola a vedení fin. prostředků
- Údaje o zaměstnancích
- Jmenování ředitele školy, zástupce ředitele a vedoucích pracovníků, Pověření
- Pracovní náplně zaměstnanců
- Potvrzení o seznámení zaměstnanců s předpisy, řády, směrnicemi a další dokumentací
- Rozvrh služeb pedagogických a provozních zaměstnanců

**2) Provozní problematika**

- Základní informace o škole
- Informační systém, spolupráce a prezentace školy
- Požadavky a záměry – materiální zabezpečení
- Důležitá telefonní čísla
- Vedení mimoškolních aktivit
- Rozdělení dětí do mimoškolních činností

**3) Výroční zprávy**

**4) Delegování úkolů mimo pracovní náplň + prostory na údržbu**

**5) Hospitace**

**6) Plán pedagogických a provozních porad**

**7) Vzdělávání**

# Výchovně – vzdělávací plán

.

**1.1.) Výhledové zaměření**

a) analýza MŠ z hlediska 16 zásad zdravé MŠ
b) rámcové cíle

**1.2.) Hlavní cíle v pedagogické oblasti**

a) vzdělávací a výchovná část
b) forma realizace
c) metody realizace
d) prostředky realizace
e) metodický pracovní model
f) centra aktivit

**2.) Roční kalendář učitelky**
**3.) Kurikulum Roční období**
**4.) Kurikulum Malý Bobřík**
**5.) Plán mimoškolních aktivit**
**6.) Plán pro děti s odkladem školní docházky**
**7.) Zdravá výživa a výchova ke zdravému životnímu stylu**
**8.) Plán akcí a spolupráce s rodiči, Třídní důvěrníci**
**9.) Plán akcí a spolupráce se ZŠ**
**10.) Seznam literatury**

| | | |
|---|---|---|
| **Projekt** | **Pohádky** | **1. třída** |
| | **Svět kolem nás** | **2. třída** |
| | **Svět kolem nás** | **3. třída** |

**TVP – Třída A**
**TVP – Třída B**
**TVP – Třída C**

**RVP PV**

# Metodika

1) Rozumová výchova
2) Výtvarná výchova
3) Pracovní výchova
4) Matematické představy
5) Jazyková výchova
6) Literární výchova
7) Hudební výchova
8) Tělesná výchova
9) Filozofické zaměření výchovy
10) Tabulky – výchovné složky
11) Vztahy, hodnoty, postoje, návyky
12) Tabulky - cvičení
13) Logopedie
14) Předplavecký výcvik
15) Podklady pro práci s prvky Montessoriovské školy
16) Grafomotorika u předškolních dětí
17) Problematika dětí předškolního věku
18) Rámcový program pro předškolní vzdělávání
19) Taneční kroužek
20) Hudebně-pohybový kroužek
21) Pěvecký kroužek
22) Básničky
23) Písničky
24) Svátky a tradice
25) Semináře a samostudium – dospělí
26) Semináře a samostudium - děti

# Roční plán ředitelky

1) Roční kalendář ředitelky školy
2) Neodpracované a přesčasové hodiny zaměstnanců
3) Rozpis úkolů pro ředitelku
4) Roční kalendář MŠ
5) Rozpis úkolů pro zaměstnance
6) Nepřítomnost zaměstnanců
7) Čerpání dovolené
8) Zástupy
9) Operativní evidence

# Roční plán školy

I. Řízení
II. Výchovně vzdělávací práce
III. Materiálně technické vybavení
IV. Opravy a údržba
V. Zahrada a okolí školy

**Přílohy**

**Plán pedagogických a provozních porad**
**Plán hospitací**
**Plán mimoškolních aktivit**

# Systém kontroly, hodnocení a evaluace kvality školy

## a) Kontrola

Vnitřní a vnější kontrola

1) Plán kontrolní činnosti - vnitřní
2) ČŠI
3) KÚ LK
4) Zřizovatel
5) Různé
6) Přehled o provedených kontrolách – BOZP, PO, revize, ZP, ČSSZ, F=U, ČŠI, KÚ, zřizovatel

### b) Hodnocení, evaluace, autoevaluace

Vnitřní a vnější hodnocení, evaluace, autoevaluace

1) Analýzy, ankety a dotazníky - vnější
2) Analýzy, ankety a dotazníky - vnitřní
3) Roční hodnocení a sebehodnocení zaměstnanců – pracovní výsledky, pracovní chování
4) Záznam z denní zpětné vazby
5) Hodnocení TVP – po ukončení tématu
6) Vyhodnocení TVP vzhledem k RVP
7) Evaluace ŠVP – 1x za školní rok
8) Autoevaluace
9) Osobní listy dětí

a) Záznam o pozorování dítěte – 1x za rok ( jeden po celou dobu docházky )
b) Záznam z denní zpětné vazby
c) Pracovní listy
d) Individuální hodnotící testy – po ukončení tématu
e) Test předškoláka, Poruchy učení
f) Odklad školní docházky, Vyšetření školní zralosti PPP

# B. Organizace a hospodaření právního subjektu

## 1 Majetek a inventarizace

- Evidence majetku
- Inventarizace učitelské knihovny
- Inventarizace dětské knihovny
- Příkaz ředitele školy k provedení inventarizace
- Seznam CD
- Seznam MC
- Seznam videokazet
- Zhodnocování nemovitého a plán nákupu movitého majetku
- Operativní evidence majetku

## 2 Hospodaření

- Měsíční čerpání
- Přehled o hospodaření
- Výroční zpráva o hospodaření

## 3 Finanční úřad

- Prohlášení poplatníka
- Registrace

## 4 ČSSZ, OSSZ

## 5 Zdravotní pojišťovny

## 6 Sponzorské dary

- Příjem a čerpání SD
- Přehled o příjmech
- Formuláře

## 7 Smlouvy

## 8 Směrnice, řády, pokyny

| |
|---|
| Organizační řád MŠ |
| Pracovní řád |
| Vnitřní platový předpis |
| Školní řád |
| Vnitřní a provozní řád |
| Směrnice pro poskytování a účtování cestovních náhrad |
| Směrnice pro oběh písemností a účetních dokladů |
| Směrnice o pravidlech čerpání z prostředků FKSP |
| Spisový a skartační řád |
| Provozní řád školní kuchyně |
| Směrnice pro inventarizaci majetku a závazků |
| Směrnice pro harmonogram účetní uzávěrky |
| Směrnice pro evidenci, účtování a odepisování majetku a operativní evidence |
| Směrnice pro účtový rozvrh, účtování dokladů, analytiky, účetní knihy a forma jejich vedení a způsob účtování zásob |
| Směrnice pro časové rozlišení výnosů a nákladů |
| Směrnice pro ostrahu a ochranu majetku školy |
| Směrnice pro poskytování OOPP |
| Směrnice o školním stravování |
| Směrnice ke kontrolní činnosti veřejnosprávní, ředitele školy a územně samosprávných celků |
| Směrnice pro výběr úplaty za předškolní vzdělávání |
| Směrnice pro poskytování informací |
| Pokyn k vedení třídní dokumentace – Přehled o dostupnosti informací |
| Pokyn k dodržování bezpečnostních předpisů při pobytu venku a při ostatních činnostech |
| Pokyn k zabezpečení plavecké výuky |

| |
|---|
| Pokyn k ředitele k mimoškolním aktivitám |
| Směrnice pro přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání |
| Pokyn při vyhlášení mimořádné situace |

9 Registrace a zřízení účtů
10 Pojištění – zákonné, smluvní

## C. Státní rozpočet

- čerpání mzdových prostředků
- FKSP
- ONIV
- přehled o pracovním zařazení zaměstnanců
- finanční rozvaha
- rozpočet – závazné ukazatele
- poukázané finanční prostředky z KÚ
- výplatní lístky
- mzdová inventura
- hromadný příkaz k úhradě
- rozúčtování mezd
- účelové dotace

## D. Přijímací řízení

Správní spisy

Seznamy dětí

Formuláře

- Žádost o přijetí dítěte k PV
- Rozhodnutí o přijetí dítěte k PV
- Potvrzení o převzetí Rozhodnutí o přijetí dítěte k PV
- Evidenční list pro dítě v MŠ
- Přihláška ke školnímu stravování

1) Kriteria přijímání dětí do MŠ
2) Přehled o narozených dětech
3) Základní informace pro rodiče

## E. Výkazy

- Výkonové
- Úrazovost
- Školní stravování
- Účetnictví
- PAM

- Účelové dotace

## F. Zřizovatel

- Zřizovací listina
- Zařazení do sítě škol + změny
- Oznámení ekonomického subjektu
- Zápis do obchodního rejstříku
- Rozpočet
- Faktury
- Opravy a údržba
- Informace a údaje o budově
- Smlouvy a dohody
- Výjimka

## G. Pracovní smlouvy a osobní spisy zaměstnanců

- pracovní smlouvy
- platové výměry
- platové postupy
- přehled o vyplacených odměnách
- dohody o činnosti a provedení práce
- dohody o hmotné odpovědnosti
- doklady o vzdělávání

## H. Školní jídelna

- Identifikační protokol
- Protokol k vymezení výrobní činnosti
- Vymezení výrobní činnosti a úkolů výrobce
- Dodavatelé školní kuchyně
- Audit a jeho skupina
- Schéma kuchyně
- Diagram výrobního procesu
- Stanovení kritického bodu
- Úklid a sanitační práce ve školní jídelně
- Dezinfekce, dezinsekce, deratizace
- Smlouvy, dohody
- Výsledky auditu
- Rozbory
- Doklad o kalibraci
- Výpočet věcných a mzdových nákladů

Formuláře
Receptury
Jídelní lístky

# I. Zápisy - Informace

Zápisy

- porady ředitelů
- obce III
- VŠJ
- pedagogické a provozní porady
- třídní schůzky
- schůze třídních důvěrníků

Informace

- Ekonomické oddělení
- Krajský úřad
- Různé

# J. Účetnictví mimoškolních aktivit

- pokladní kniha
- přehled o příjmech
- přehled o výdajích
- přehled o vrácených fin. prostředcích za MA
- Vyúčtovací arch MA jednotlivých tříd
- FOND
- Celkové vyúčtování
- Kontrola hospodaření
- Přehled o převedených fin. prostředcích
- Přehled o zůstatcích za MA v jednotlivých třídách

# K. Zákony, pokyny, vyhlášky, nařízení vlády

# L. Bezpečnost a ochrana zdraví

- Organizační směrnice k zabezpečení BOZP
- dokumentace o školení zaměstnanců
- prověrky BOZP
- OOPP
- revizní zprávy
- pokyny, příkazy, informace
- OHES
- zápisy z kontrol
- lékařské prohlídky
- záznamy o úrazech
- Traumatologický plán

## M. Požární ochrana

- posouzení požárního nebezpečí
- organizační směrnice k zabezpečení PO
- požární řád
- požární poplachové směrnice
- požární evakuační plán
- dokumentace o školení zaměstnanců
- požární hlídka
- požární kniha
- přehled o požární technice – věcné prostředky
- zápisy o požárních kontrolách a dohlídkách
- příkazy, zákazy, pokyny vydané na úseku PO
- údaje o požárech, příčinách jejich vzniku
- dohody a informace

## N. Civilní ochrana

- informace
- plán náhrad
- plán výdeje IPCHO
- plán ukrytí
- dokumentace o školení zaměstnanců
- plán svolání
- inventury

## O. Pošta

## P. Různé

- Odbor sociální
- PPP Jablonec n. N.
- Úřad práce
- Okresní soud v Jablonci n. N.
- Policie ČR
- Pedagogická praxe
- Česká pošta

## R. Úplata za PV

**Správní spisy**

### Formuláře

- Žádost o osvobození od platby úplaty za PV
- Žádost o snížení od platby úplaty za PV
- Protokol o ústním podání žádosti o osvobození od platby úplaty za PV
- Rozhodnutí o osvobození od platby úplaty za PV
- Rozhodnutí o snížení platby úplaty za PV
- Potvrzení o převzetí Rozhodnutí o osvobození od platby úplaty za PV
- Potvrzení o převzetí Rozhodnutí o snížení platby úplaty za PV
- Platba úplaty v hotovosti
- Přehled o osvobození od úplaty za PV

1) Měsíční přehled o výběru úplaty za PV
2) Inkaso úplaty za PV + Výpis z účtu
3) Roční přehled o platbě úplaty za PV

## S. Ukončení předškolního vzdělávání

### Správní spisy

### Formuláře

- Zahájení řízení o ukončení předškolního vzdělávání
- Žádost o ukončení PV
- Dohoda o ukončení PV
- Ukončení vzdělávání z důvodu neúčasti dítěte na vzdělávání
- Ukončení vzdělávání z důvodu neuhrazení úplaty za stravování
- Ukončení vzdělávání z důvodu neuhrazení úplaty za vzdělávání

**Příloha č. 2**

**Dotazník pro ředitelky mateřských škol**

**Funkce:** **Délka praxe:**

| | | | |
|---|---|---|---|
| ředitelka MŠ | | 1 - 5 let | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| vedoucí odloučeného pracoviště MŠ | | 6 - 10 let | |
| | | 11 - více let | |

**U tabulek č. 1,2,3,4 označte jednotlivá tvrzení stupnicí 1 – 4, přičemž 1 = ano, 2 = spíše ano, 3 = spíše ne, 4 = ne**

**1. Řízení školy**

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| Právní subjektivita školy je přínosem | | | | |
| Pravomoci a odpovědnost jsou ve funkci ředitele školy vyvážené | | | | |
| Školská legislativa je jednoznačně oporou | | | | |
| Zřizovatelé jsou ke svým školám vstřícní | | | | |
| Ředitel školy se stává manažerem | | | | |
| Ředitel školy je schopen se plně soustředit na pedagogickou činnost | | | | |

**2. Plánování**

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| Plánování je považováno za zbytečné a zatěžující | | | | |
| Výhled a rozvoj školy je nutné sledovat s perspektivou více let | | | | |
| Funkční a přínosné plánování je obtížné | | | | |
| Plánování je prováděno jako formalita, povinnost | | | | |

**3. Kontrola**

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| Kontrolní činnost v práci ředitele je nezastupitelná | | | | |
| Klíčové oblasti plánování se shodují s oblastmi kontroly | | | | |
| Zaměstnanci mají stanovena kriteria hodnocení a odměňování | | | | |
| Nedostatky z kontrolní činnosti jsou jasně formulovány | | | | |
| Zaměstnanci mají možnost vyjádřit se k práci ředitele školy | | | | |

**4. Organizování**

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| Organizační schopnosti jsou považovány v práci ředitele za zásadní | | | | |
| Slovní formulace vnitřních předpisů je všem jasná a srozumitelná | | | | |
| Na škole jsou vnitřní předpisy často měněny? | | | | |
| Delegování úkolů je běžnou součástí řízení školy | | | | |

**5. Označte křížkem, jaká tvrzení Vám jsou v oblasti Vašeho řízení školy blízká**

( zaškrtnout pouze 1 možnost )

| | |
|---|---|
| - příliš neovlivňuji dosahování cílů, ani pracovní klima<br>- uplatňuji jasná pravidla a dodržování předpisů | |
| - podporuji a důvěřuji schopnostem spolupracovníků | |

| | |
|---|---|
| - svým přístupem se snažím pozitivně ovlivňovat pracovní klima | |
| - silně se zaměřuji na dosahování cílů<br>- důvěřuji vlastním schopnostem, méně schopnostem spolupracovníků | |
| - ovlivňuji a podporuji dosahování stanovených cílů, zajímám se o pracovní klima a potřeby pracovníků<br>- dle situace se orientuji na pracovní výkon nebo mezilidské vztahy | |

**6. K nejvýznamnějším motivačním faktorům patří:**

(Označte pořadí důležitosti stupnicí 1 – 6, přičemž 1 je faktorem nejvýznamnějším

| | |
|---|---|
| Hmotná odměna | |
| Atraktivní obsah práce | |
| Seberealizace a spolupráce | |
| Celkové klima školy | |
| Participace a spoluúčast při rozhodování | |
| Pracovní podmínky | |

**7. V procesu plánování považujete za důležité ( označte stupnicí 1 – 4, přičemž 1 = velmi důležité, 2 = důležité, 3 = méně důležité, 4 = nedůležité )**

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| Stanovení klíčových oblastí | | | | |
| Aktivní účast pedagogického sboru | | | | |
| Provedení analýzy situace školy | | | | |
| Stanovení jasných záměrů | | | | |
| Kontrola dosahování stanovených cílů | | | | |
| Objem plánování a formální zpracování | | | | |

**8. Kontrola a hodnocení slouží pro:**

(Označte pořadí důležitosti stupnicí 1 – 4, přičemž 1 je faktorem nejvýznamnějš**ím**

| | |
|---|---|
| Kontrolu výsledků práce | |
| Stimulaci pracovníků k další činnosti | |
| Rozhodování a spolupráci všech zúčastněných | |
| Zkvalitnění činnosti školy | |

**9. Hospitační činnost považujete za:**

(Označte křížkem)

| | |
|---|---|
| Prosazování názorů a myšlenek ředitele školy | |
| Stresující a zbytečnou | |
| Nezbytný a účinný nástroj při řízení pedagogického procesu | |

**Příloha č. 3**

**Seznam vnitřních předpisů MŠ Velké Hamry I. 621**

| |
|---|
| Organizační řád MŠ |
| Pracovní řád |
| Školní řád |
| Vnitřní a provozní řád |
| Provozní řád školní kuchyně |
| Spisový a skartační řád |
| Vnitřní platový předpis |
| Směrnice pro poskytování a účtování cestovních náhrad |
| Směrnice pro oběh písemností a účetních dokladů |
| Směrnice o pravidlech čerpání z prostředků FKSP |
| Směrnice pro inventarizaci majetku a závazků |
| Směrnice pro harmonogram účetní uzávěrky |
| Směrnice pro evidenci, účtování a odepisování majetku a operativní evidence |
| Směrnice pro účtový rozvrh, účtování dokladů, analytiky, účetní knihy a forma jejich vedení a způsob účtování zásob |
| Směrnice pro časové rozlišení výnosů a nákladů |
| Směrnice pro ostrahu a ochranu majetku školy |
| Směrnice pro poskytování OOPP |
| Směrnice o školním stravování |
| Směrnice ke kontrolní činnosti veřejnosprávní, ředitele školy a územně samosprávných celků |
| Směrnice pro výběr úplaty za předškolní vzdělávání |
| Směrnice pro poskytování informací |
| Směrnice pro přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání |
| Pokyn k vedení třídní dokumentace – Přehled o dostupnosti informací |
| Pokyn k dodržování bezpečnostních předpisů při pobytu venku a při ostatních činnostech |
| Pokyn k zabezpečení plavecké výuky |
| Pokyn k ředitele k mimoškolním aktivitám |

**Příloha č. 4**

# Mateřská škola Velké Hamry I. 621

Kritéria pro hodnocení a odměňování pracovníků

---

Dle zákona č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost a Nařízení vlády č. 303/2003 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, může ředitel školy poskytnou zaměstnanci osobní ohodnocení:

## KRITÉRIA PRO PŘIZNÁVÁNÍ OSOBNÍCH PŘÍPLATKŮ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ MŠ Velké Hamry I. 621

- kvalita výchovně vzdělávací práce, odborné znalosti učitelky, individuální přístup, tvořivost
- kvalita a využití pedagogických a speciálně pedagogických diagnostik
- naplněnost třídy, zařazení integrovaného dítěte do třídy
- ztížené podmínky výkonu práce (např.práce s ředitelkou na třídě, která má snížený úvazek přímé výchovně vzdělávací práce)
- kvalita vedení třídní dokumentace
- sebevzdělávání učitelek – využití pro MŠ
- spolupráce s rodiči, veřejností
- reprezentace školy na veřejnosti (vytváření dobrého jména školy)
- publikační činnost, spolupráce při tvorbě profilu školy, vytváření image školy
- vedení zájmových kroužků
- péče o společné kabinety, knihovny a jiné
- vykonávání funkce zdravotníka MŠ (péče o lékárničky), zabezpečování BOZP, PO, ostatní delegované úkoly
- vytváření pozitivního klima školy

- vytváření podmínek pro týmovou práci, informační systém, zpětná vazba, vzájemná komunikace

**KRITÉRIA PRO PŘIZNÁVÁNÍ OSOBNÍCH PŘÍPLATKŮ**

**NEPEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ MŠ Velké Hamry I. 621**

- dosahování velmi dobrých pracovních výsledků, kvalita práce
- kvalitní plnění většího rozsahu pracovních úkolů
- ztížené podmínky provozu
- vstřícný, laskavý přístup a vztah k dětem, spolupráce s učitelkami při různých činnostech
- propagace dobrého jména školy
- vytváření pozitivního klima školy
- vytváření podmínek pro týmovou práci, informační systém, zpětná vazba, vzájemná komunikace

**KRITÉRIA PRO PŘIZNÁVÁNÍ ODMĚN PEDAGOGICKÝM PRACOVNÍKŮM MŠ Velké Hamry I. 621**

- úspěšné splnění mimořádného pracovního úkolu
- sponzoring – získání sponzorského daru či pomoc
- výroba pomůcek pro MŠ
- zastupování za ředitele MŠ
- zastupování za nepřítomnost učitelky
- mimořádná akce školy – Školy v přírodě, maškarní karneval, Den dětí, výlety, exkurze
- zajištění kulturní akce
- realizace (podíl na realizaci) významného úkolu, který souvisí se vzdělávací profilaci školy
- výzdoba MŠ

**KRITÉRIA PRO PŘIZNÁNÍ ODMĚN NEPEDAGOGICKÝM PRACOVNÍKŮM**

**MŠ Velké Hamry I. 621**

- úspěšné splnění mimořádného pracovního úkolu
- zastupování za nepřítomné
- aktivní účast na akcích MŠ
- mimořádné akce v provozu MŠ (malování, úklid po malování, inventarizace apod.)
- sponzoring – získání sponzorského daru či pomoci škole
- další akce nad rámec pracovních povinností

Podmínkou návrhu na vyplacení odměny je dlouhodobý kvalitní výkon povolání.

,

**Příloha č. 5**

# Roční sebehodnocení pedagogických zaměstnanců - pracovní výsledky

| ***Jméno*** | *Rok* | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *x* | *xx* | *xxx* | *xxxx* | *x* | *xx* | *xxx* | *xxxx* |
| Výroba pomůcek | | | | | | | | |
| Péče o květiny,pomůcky,hračky | | | | | | | | |
| Estetická úprava třídy | | | | | | | | |
| Dokumentace,nástěnky | | | | | | | | |
| Úprava zahrady a pískoviště | | | | | | | | |
| Úroveň vých. – vzd. práce | | | | | | | | |
| Úroveň mimoškolních aktivit | | | | | | | | |
| Podíl na utváření image školy - profesionalita | | | | | | | | |
| Ztížené podmínky provozu | | | | | | | | |
| Sebevzdělávání | | | | | | | | |
| Spolupráce s rodiči a veřejností | | | | | | | | |
| Plnění delegovaných úkolů a povinností | | | | | | | | |
| Propagace dobrého jména školy | | | | | | | | |
| Výsledky kontrolní činnosti | | | | | | | | |
| Práce pro školu nad rámec povinností | | | | | | | | |
| Dodržování pracovní doby | | | | | | | | |
| Evaluace a zpětná vazba | | | | | | | | |

# Roční sebehodnocení provozních zaměstnanců - pracovní výsledky

| ***Jméno*** | *Rok* | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *x* | *xx* | *xxx* | *xxxx* | *x* | *xx* | *xxx* | *xxxx* |
| Pořádek a čistota | | | | | | | | |
| Opravy a údržba budovy | | | | | | | | |
| Údržba chodníků a zahrady | | | | | | | | |
| Zastupování za nepřítomné | | | | | | | | |
| Výsledky práce, pečlivost, kvalita | | | | | | | | |
| Ztížené podmínky provozu | | | | | | | | |
| Aktivní účast na akcích školy | | | | | | | | |
| Propagace dobrého jména školy | | | | | | | | |
| Plnění delegovaných úkolů a povinností | | | | | | | | |
| Výsledky kontrolní činnosti | | | | | | | | |
| Práce pro školu nad rámec povinností | | | | | | | | |
| Dodržování pracovní doby | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

# Roční sebehodnocení zaměstnanců - pracovní chování

| ***Jméno*** | *Rok* | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *x* | *xx* | *xxx* | *xxxx* | *x* | *xx* | *xxx* | *xxxx* |
| Aktivita | | | | | | | | |
| Samostatnost | | | | | | | | |
| Vstřícnost | | | | | | | | |
| Spolupráce | | | | | | | | |
| Komunikace, zpětná vazba | | | | | | | | |
| Vztahy s kolegyní ve třídě | | | | | | | | |
| Vztahy s ostatními zaměstnanci | | | | | | | | |
| Zodpovědný přístup k práci | | | | | | | | |
| Vztah k dětem | | | | | | | | |
| Uplatnění nových komunik.metod | | | | | | | | |
| Míra optimismu | | | | | | | | |
| Přímé řešení problémů | | | | | | | | |
| Podíl na utváření dobrého klima školy | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |