

**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie a andragogiky

**Vladimíra Priputenová**

**Školský management**

**VÝZNAM STŘEDNÍHO MANAGEMENTU V ŘÍZENÍ PRÁVNÍHO  
SUBJEKTU TVOŘENÉHO VĚTŠÍM POČTEM MATEŘSKÝCH ŠKOL**

THE IMPORTANCE OF MIDDLE MANAGEMENT IN CONTROLLING  
A LEGAL ENTITY FORMED BY A LARGER NUMBER OF NURSERY  
SCHOOLS

Bakalářská práce

**Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Michaela Prášilová, Ph.D.**

Olomouc 2013

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto práci na téma Význam středního managementu v řízení právního subjektu tvořeného větším počtem mateřských škol vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Trutnově dne 19. ledna 2013

Vladimíra Priputenová

## **Poděkování**

Děkuji tímto doc. PhDr. Michaele Prášilové, Ph.D. za odborné vedení, za poskytování cenných rad, podnětů a připomínek při zpracování bakalářské práce.

## Obsah

Úvod.....	5
1 Mateřská škola.....	7
1.1 Proměny mateřské školy .....	7
1.2 Právní subjektivita mateřských škol.....	9
1.3 Mateřská škola v současnosti .....	11
2 Slučování mateřských škol .....	14
3 Řízení právního subjektu tvořeného větším počtem MŠ.....	17
3.1 Realizace manažerských funkcí .....	18
3.2 Vzdělávání v právním subjektu tvořeného větším počtem mateřských škol ..	24
4 Participace středního managementu na řízení mateřské školy jako sloučeného právního subjektu.....	26
4.1 Cíl empirické části.....	26
4.2 Analýza vybraných dokumentů mateřské školy XY.....	27
4.3 Skupinový rozhovor se zástupkyněmi odloučených pracovišť .....	39
4.4 Shrnutí a diskuse výsledků šetření .....	43
Závěr.....	48
Seznam použité literatury a zdrojů: .....	51
Seznam tabulek: .....	53
Seznam obrázků: .....	54
Seznam grafů:.....	54
Seznam zkratk: .....	54
Přílohy: .....	54
Anotace.....	76

## Úvod

Reforma veřejné správy v roce 2002 způsobila zánik školských i okresních úřadů a od 1. ledna 2003 všechny typy škol přešly do právní subjektivity nebo se staly součástí dalších subjektů. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky tehdy vydalo pro zřizovatele metodiku s výkladem zákona, ve které se objevila jedna z variant jak dosáhnout subjektivity v rámci jednoho zřizovatele, a to sloučením jedné či více organizačních složek do jedné příspěvkové organizace. Výklad pravděpodobně nastartoval slučování mateřských škol.

I v našem městě se tehdy zastupitelstvo usneslo zřídit právní subjekt sloučením jedenácti mateřských škol do jedné příspěvkové organizace. Aby právní subjekt tvořený sloučením většího počtu mateřských škol mohl dobře fungovat, měl by v jeho čele stát ředitel, který dokáže vytvořit podmínky k participaci středního managementu – pedagogických pracovníků, kteří jsou pověřeni vedením odloučeného pracoviště. Udělení pravomoci a odpovědnosti těmto pracovníkům je ředitelům umožněno školským zákonem a zákoníkem práce. Jelikož pracuji jako zástupce ředitele odloučeného pracoviště mateřské školy, zajímá mě význam pracovníků na úrovni středního managementu při spoluúčasti na řízení právního subjektu.

Cílem předkládané bakalářské práce je zjistit, které pravomoci (a odpovědnosti) delegují ředitelé sloučených subjektů mateřských škol na pověřené zástupce ředitele odloučených pracovišť a na základě toho vymezit podíl středního managementu na řízení těchto škol.

V teoretické části je cílem objasnit problematiku existence a řízení sloučených mateřských škol se zaměřením na možnou podobu spoluúčasti středního managementu na řízení.

Cílem praktické části je vymezení pravomocí (a odpovědnosti) středního managementu – pedagogických pracovníků pověřených vedením odloučeného pracoviště konkrétní mateřské školy.

Za účelem dosažení těchto cílů bude využito poznatků z odborné literatury, v praktické části bude provedena analýza dvou dokumentů mateřské školy a uskutečněn skupinový rozhovor se zástupci odloučených pracovišť mateřské školy XY.

Očekávaným přínosem bakalářské práce je objasnění řízení právního subjektu tvořeného větším počtem mateřských škol a toho, jak se na něm podílejí zástupci ředitele. Práce může sloužit jako motivace a zdroj poznatků pro vedoucí pracovníky takových škol.

Bakalářská práce je členěna na část teoretickou a empirickou. Teoretická má tři kapitoly. V první je obecně popsána mateřská škola, její proměny, přechod do právní subjektivity a jaká je její podoba v současnosti. Druhá kapitola je věnována fenoménu slučování mateřských škol. Poslední kapitola teoretické části je zaměřena na řízení právního subjektu tvořeného větším počtem mateřských škol, realizaci manažerských funkcí a jak v tomto právním subjektu probíhá vzdělávání. V empirické části práce jsou čtyři kapitoly. V nich je provedena analýza organizačního řádu konkrétní mateřské školy a analýza pracovní náplně vedoucích pedagogických pracovníků, kteří tvoří střední management školy, aby bylo zřejmé jejich postavení, a také činnosti, jež jsou na ně delegovány. Dále je zjišťováno, zda mohou vedoucí pedagogičtí pracovníci rozhodovat, a zda se pak jedná o autonomní rozhodování, rozhodování se souhlasem ředitele nebo rozhodování dle interních regulativů. Uskutečněním skupinového rozhovoru s vedoucími pedagogickými pracovníky jsou ověřovány jejich skutečné rozhodovací pravomoci. Ve shrnutí jsou zjištěné skutečnosti zkompletovány a prodiskutovány.

Součástí bakalářské práce je seznam literatury a zdrojů, tabulek, obrázků, grafů a příloh.

# Teoretická část

## 1 Mateřská škola

Mateřská škola prošla od roku 1989 v rámci rozvoje školství v novém demokratickém státu významnými změnami.

### 1.1 Proměny mateřské školy

V červnu 1990 vstoupila v platnost novela předchozího školského zákona z roku 1984 (zákon č. 171/1990 Sb.), která stanovila apolitičnost školství, podléhajícího do té doby jedné vládnoucí straně. Zákonem č. 564/1990 Sb. o státní správě a samosprávě ve školství byla posílena centrální správní role Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a zřizovatelská funkce obcí, do jejichž správy přešly mateřské školy. Tyto novely nepřinesly komplexní změny, ale vytvořily legislativní rámec pro další kroky k dílčím opatřením (Walterová, 2011).

V roce 2001 vznikl Národní program rozvoje vzdělávání v ČR (tzv. Bílá kniha), který určuje vzdělávání v mateřských školách jako počáteční etapu celoživotního učení. „Celoživotní učení představuje zásadní koncepční změnu ve vzdělávání, které je chápáno jako učení se od narození až do zralého věku.“ (Svobodová, 2010, s. 16) Také se dokument zabývá problematikou přechodu od centralizovaného řízení k odpovědnému spolurozhodování. V Bílé knize je doslova uvedeno: „Vůdčím principem reformy veřejné správy se i v oblasti vzdělávání stává demokratizace, zajišťovaná především decentralizací (tzn. posunem kompetencí z centrální úrovně státní správy směrem k decentralizované úrovni územních a obecních samospráv, až k dalšímu posilování autonomie škol a úlohy školských rad) a participací (tzn. spoluúčastí subjektů zainteresovaných na vzdělávání – sociálních partnerů, učitelů, rodičů, studentů apod. na spolurozhodování na jednotlivých stupních řízení a správy školství). Obdobná tendence se prosazuje i v oblasti finančních toků, tvorby, rozdělení a použití peněžních fondů – veřejných rozpočtů na jednotlivých stupních veřejné správy. Uvedené reformní procesy jsou ve školství provázeny změnami v kompetencích a odpovědnosti centra, krajů i škol a vzdělávacích institucí. Cílem je využít transformačního procesu ve veřejné správě k efektivním změnám v řízení školství a vzdělávací sféry tak, aby tyto změny přispěly k rozvoji a zkvalitňování vzdělávání.“ (Národní program rozvoje vzdělávání v ČR, 2001, s. 96)

V Bílé knize (2001) je věnován i prostor vývojovému trendu vzdělávání v mateřských školách. Jsou v ní uvedena specifika vzdělávání v mateřských školách a doporučení ke zlepšování jejich kvalit:

- Zajistit každému dítěti předškolního věku zákonný nárok na předškolní vzdělávání a na reálnou možnost je naplnit.
- Zakotvit předškolní vzdělávání jako integrální součást vzdělávacího systému (předškolní úroveň vzdělávání).
- Vypracovat rámcový program pro předškolní vzdělávání a v něm nově formulovat rámcové cíle, obsah a předpokládané výsledky vzdělávání (kompetence dítěte). Zároveň stanovit podmínky, za nichž může být předškolní vzdělávání uskutečňováno. Zabezpečit aplikaci rámcového programu podle konkrétních podmínek škol a dětí – školní kurikula.
- Závaznost rámcového programu pro předškolní vzdělávání a povinnost každé vzdělávací instituce pracovat podle školního vzdělávacího programu stanovit zákonem (Národní program rozvoje vzdělávání v ČR, 2001, s. 46).

Cíle stanovené v Národním programu rozvoje vzdělávání v ČR byly postupně naplňovány. Přijetím školského zákona (zákon č. 561/2004 Sb.) se mateřské školy staly legitimní součástí vzdělávací soustavy, a představují tak počáteční stupeň celoživotního vzdělávání, které organizuje a řídí svými požadavky a pokyny Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.

Podle § 33 školského zákona je vzdělávání v mateřských školách definováno: „Předškolní vzdělávání podporuje celkový rozvoj osobnosti dítěte, podílí se na jeho zdravém citovém, rozumovém a tělesném rozvoji a na osvojení základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů. Předškolní vzdělávání vytváří základní předpoklady pro pokračování ve vzdělávání. Předškolní vzdělávání napomáhá vyrovnávat nerovnoměrnosti vývoje dětí před vstupem do základního vzdělávání a poskytuje speciálně pedagogickou péči dětem se speciálními vzdělávacími potřebami.“ (Školský zákon, 2004)

Úkolem mateřské školy je podle Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání (dále jen RVP PV) doplňovat výchovu v rodině a pomáhat zajistit dítěti institucionálního předškolního vzdělávání prostředí s dostatkem přiměřených a mnohostranných podnětů k jeho rozvoji a učení. Předškolní vzdělávání má obohacovat denní program dítěte a poskytovat mu odbornou péči, má usnadňovat dítěti jeho životní cestu i cestu ke vzdělávání. Důležitým úkolem je vytvoření dobrých předpokladů pro pokračování ve vzdělávání maximálním podporováním individuálního rozvoje dětí (VÚP, 2004).

Tyto proměny se týkaly pojetí a funkce mateřské školy jako instituce poskytující předškolní vzdělávání. Změny ale nastaly v mateřské škole jako organizaci, kdy ještě před



přijetím školského zákona byla uskutečněna reforma veřejné správy, která mateřským školám zajistila právní subjektivitu.

## 1.2 Právní subjektivita mateřských škol

Právní subjektivita je zakotvena v § 18 a § 19 zákona č. 40/1964 Sb., občanského zákoníku a představuje způsobilost vystupovat v právních vztazích vlastním jménem a způsobilost vlastními právními úkony nabývat práv a brát na sebe povinnosti. Právní subjekt je právnickou osobou a vzniká dnem, ke kterému je zapsán do obchodního nebo jiného zákonem určeného rejstříku. Právnické osoby mají svůj název a určí se jejich sídlo (Zákon č. 40/1964 Sb., Občanský zákoník).

Právní subjektivita mateřských škol byla od roku 1990 dobrovolná. Probíhaly diskuze, zda mateřské školy do právní subjektivity patří, či nepatří. Malé procento ředitelky si nové řízení vyzkoušelo a postupně nacházely odvahu na sebe vzít veškerou zodpovědnost, kterou právní subjektivita přináší (Štefflová, 2002).

V břeclavském okrese se čtrnáct mateřských škol rozhodlo dobrovolně pro právní subjektivitu již od roku 1994 a společnými silami situaci perfektně zvládly. Ředitelky se shodly, že jim práce výrazně přibyla, ale svoboda v rozhodování a rovnocennost při vyjednávání s partnery vše vynahradila. A navíc při obtížných začátcích našly oporu v břeclavském školském úřadu, který jim při přechodu do právní subjektivity pomáhal (Štefflová, 2003).

Reformou veřejné správy zanikly školské i okresní úřady, které dosud plnily roli zaměstnavatele mateřským školám bez právní subjektivity. K 1. 1. 2003 došlo k přechodu všech mateřských škol do právní subjektivity, nebo se staly její součástí. Důvodem byl zákon č. 284/2002 Sb., kterým se mění zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství. § 24 odstavec 4 zní: „Obec nebo kraj v samostatné působnosti, který je zřizovatelem předškolního zařízení, školy nebo školského zařízení, které nemá právní subjektivitu a není organizační součástí jiného předškolního zařízení, školy nebo školského zařízení, které právní subjektivitu má, zajistí změnu právní formy v souladu s § 14 odst. 2 a 6 a § 16 tohoto zákona do 1. ledna 2003.“ (Zákon č. 284/2002 Sb.)

Právní subjektivitou získávají školy svoji komplexní autonomii. Ředitel školy má odpovědnost za řízení školy a jeho rozhodování je legislativně omezováno právními normami v oblasti pedagogické, ekonomické, sociální, správní a v dalších oblastech, neboť plní zakázku společnosti na výchovu a vzdělávání dětí. Tyto právní normy vytvářejí konkrétní mantinely vymezující míru autonomie českých škol. Ředitel má tedy pravomoc k vydávání obecně závazných pravidel, má právo rozhodovat samostatně o chodu školy, její vnitřní

organizaci, o rozpočtu a personalistice. Ale při svém rozhodování je závislý na zřizovateli školy a orgánech školské státní správy (Prášilová, 2009).

Na základě přechodu do právní subjektivity vznikaly příspěvkové organizace. Příspěvkovou organizaci zřizuje územně samosprávný celek jako právnickou osobu, která zpravidla ve své činnosti nevytváří zisk - § 23 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

Při zřizování příspěvkové organizace musí zřizovatel podle § 27 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů:

- vydat o vzniku příspěvkové organizace zřizovací listinu, jež má povinný obsah, který je daný § 27 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů,
- podat návrh na zápis do obchodního rejstříku.

Podle výše zmiňovaného zákona musí zřizovací listina obsahovat:

- úplný název zřizovatele,
- název, sídlo a identifikační číslo příspěvkové organizace,
- vymezení hlavní činnosti,
- označení statutárních orgánů,
- vymezení rozsahu majetku ve vlastnictví zřizovatele, se kterým mateřská škola hospodaří,
- vymezení majetkových práv,
- okruhy doplňkové činnosti.

Přechodem mateřské školy z organizační složky na příspěvkovou organizaci bylo potřebné vykonání mnoha právních kroků ze strany zřizovatele, který po schválení výše zmiňované zřizovací listiny požádal Český statistický úřad o přidělení IČO a nechal zapsat nově vzniklou příspěvkovou organizaci do obchodního rejstříku. Zřizovatel předložil žádost krajskému úřadu o zařazení mateřské školy do sítě škol.

Aby mohla mateřská škola svoji činnost vykonávat, musí být zapsaná v rejstříku škol, který nahradil původní zařazení do sítě škol a školských zařízení.

Příslušnými legislativními kroky mateřská škola postupně získala autonomii v oblasti:

- právní - správa a rozdělení kompetencí,
- ekonomické - financování školy,
- pedagogické - stanovení vlastních cílů a tvorba vlastního kurikula.

Na základě výsledků konkurzního řízení jmenovala obec se souhlasem krajského úřadu ředitele do funkce. Jmenovaný statutární zástupce ve spolupráci s obcí provedl inventarizaci svěřeného majetku, provedl všechny potřebné registrace – u finančního úřadu, u zdravotních pojišťoven a správy sociálního zabezpečení a uzavřel hospodářské smlouvy na dodávky energií a služeb.

V nově vzniklém právním subjektu se provedl převod práv a povinností z pracovněprávních vztahů k jinému zaměstnavateli a zajistilo se zpracování mzdové a personální agendy. Ekonomický úsek mateřské školy převzala vzniklá samostatná účetní jednotka, která zajišťuje administrativu MŠ a ekonomickou oblast. Ke změně došlo i v pracovních náplních zaměstnanců příspěvkové organizace. Ředitel jmenoval svého statutárního zástupce a v případě sloučení více mateřských škol i zástupce ředitele či vedoucí pro odloučená pracoviště (Metodická pomoc školám, předškolním zařízením a školským zařízením zřizovaným obcí při přechodu na právní subjektivitu, č. j. 23 620/2002-60, 2002).

### **1.3 Mateřská škola v současnosti**

Podle školského zákona (2004) může být zřizovatelem mateřské školy orgán státní správy, samospráva, církev a soukromá osoba (právnícká i fyzická). Orgánem státní správy může být nejen MŠMT, ale i jiná ministerstva. Kraj, obec a dobrovolný svazek obcí zřizuje mateřské školy buď jako školské právnické osoby, nebo příspěvkové organizace. Většina mateřských škol je příspěvkovou organizací, která hospodaří s majetkem zřizovatele.

Současná mateřská škola má kromě právní subjektivity přinášející svobodu v řízení i svoji kurikulární autonomii. Přijetím školského zákona je zakotven systém víceúrovňové tvorby kurikula. „Nejčastěji je kurikulum chápáno jako vzdělávací plán (program, projekt). Zahrnuje cíle, obsah, prostředky i podmínky vzdělávání, jeho realizaci a způsob hodnocení jeho výsledků. Se snahou poskytnout školám větší autonomii a současně celostátně garantovat určitou kvalitu vzdělávání u nás bylo zavedeno tzv. dvoustupňové kurikulum – státní a školní. Kurikulum na úrovni státu představuje NPV a RVP, na školní úrovni jsou to školní a třídní vzdělávací programy.“ (Svobodová, 2010, s. 31)

V roce 2001 vytváří Výzkumný ústav pedagogický první verzi RVP PV. Druhá verze vzniká v roce 2004, kdy je první verze pojmově i obsahově zpřesněna a přizpůsobena návrhu nového školského zákona. Od roku 2005 se stává platným dokumentem a nejpozději do dvou let musely všechny mateřské školy vytvořit vlastní školní vzdělávací program (dále ŠVP). Povinnost zahájit výuku podle ŠVP vznikla mateřským školám k 1. 9. 2007 (Prášilová, 2010).

„RVP PV určuje společný rámec, který je třeba zachovávat. Je otevřený pro školu, učitele i pro děti a vytváří podmínky k tomu, aby každá škola, resp. pedagogický sbor,

jakákoli odborná pracovní skupina, profesní sdružení či každý jednotlivý pedagog mohli – za předpokladu zachování společných pravidel – vytvářet a realizovat svůj školní vzdělávací program.“ (RVP PV, 2004, s. 4)

Mateřská škola zapsaná do rejstříku škol a školských zařízení si vytváří svůj školní vzdělávací program na míru v souladu se školským zákonem a RVP PV. „RVP PV uvádí, jaké informace má ŠVP obsahovat. Jeho strukturu i názvy jednotlivých částí si ale volí pedagogický tým sám. Stejně tak se rozhodne pro formu stylizace, která by měla být dodržena v celém dokumentu. Oficiální název dokumentu je „Školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání.“ (Svobodová, 2010, s. 33)

Na školní úrovni na ŠVP navazuje třídní vzdělávací program (dále TVP) – program vzdělávání jednotlivých tříd mateřské školy. TVP vytváří učitelky a jedná se o aplikaci ŠVP v konkrétních podmínkách třídy. Svobodová (2010, s. 50) uvádí, že „je souhrnem dokumentů, vztahujících se k plánování, realizaci a evaluaci vzdělávacích činností v konkrétní třídě mateřské školy.“ Tvorba TVP je i podmínkou pro zařazení pedagogických pracovníků do deváté platové třídy.

Pedagogičtí pracovníci se zařazují do platových tříd podle Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě a pedagogické pracovníky mateřské školy lze podle něj zařadit do osmé až jedenácté platové třídy:

- 8. platová třída vzdělávací a výchovná činnost směřující k získávání vědomostí, dovedností a návyků dětí,
- 9. platová třída: tvorba vzdělávacího programu třídy mateřské školy,
- 10. platová třída: tvorba a koordinace školního vzdělávacího programu mateřské školy,
- 11. platová třída: tvorba koncepce rozvoje školních vzdělávacích programů mateřských škol včetně jejich koordinace v regionu.

Vzdělávání v mateřských školách zajišťují kvalifikovaní pedagogičtí pracovníci. § 6 zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů stanovuje požadavky na vzdělání učitele mateřské školy. Odbornou kvalifikaci získává:

- v rámci vysokoškolského vzdělání studiem v akreditovaném studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřeném na pedagogiku předškolního věku,
- vyšším odborným vzděláním získaným ukončením akreditovaného vzdělávacího programu v oboru vzdělávání se zaměřením na přípravu učitelů předškolního vzdělávání,

- středním vzděláním v rámci vzdělávacího programu v oboru zaměřeném na přípravu učitelů předškolního vzdělávání.

Mateřská škola potřebuje ke své činnosti finance a ty získává z více zdrojů. Základem pro rozdělení finančních prostředků ze státního rozpočtu na přímé výdaje je stanovení závazných limitů a normativů, které stanoví MŠMT. Ministerstvo je rozepisuje jednotlivým krajům a kraj je rozděluje na základě statistik mateřských škol. Prostředky přímých výdajů jsou určeny na platy, odstupné, pojistné, další vzdělávání pedagogických pracovníků a na učební pomůcky.

Zřizovatel poskytuje provozní finanční prostředky, které jsou určeny na údržbu a opravy, na materiální výdaje, služby a investice. Lze využívat i dalších finančních zdrojů – prostředků ve vlastních fondech, vybraného školného a prostředků plynoucích z darů.

## 2 Slučování mateřských škol

Souběžně s přechodem do právní subjektivity se objevil specifický fenomén slučování mateřských škol. Zřízením jediné příspěvkové organizace a sloučením několika mateřských škol vznikly právní subjekty tvořené větším počtem mateřských škol. Zachovala se jedna kmenová mateřská škola a bylo vytvořeno několik odloučených pracovišť. Ke slučování docházelo k 1. 1. 2003, kdy mateřské školy na základě zákona č. 284/2002 Sb., kterým se mění zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, přecházely povinně do právní subjektivity, nebo se staly její součástí. Pro snadnější přechod do právní subjektivity vydalo MŠMT Metodickou pomoc školám, předškolním zařízením a školním zařízením zřizovaných obcí při přechodu na právní subjektivitu (2002).

V této metodice MŠMT (2002) pro snadnější proces přeměny navrhlo tři varianty dosažení právní subjektivity:

- a) sloučení jedné či více organizačních složek do již existující příspěvkové organizace,
- b) vznik nové příspěvkové organizace z jedné organizační složky,
- c) vznik jedné příspěvkové organizace z více organizačních složek, de facto se jedná o souběžné splynutí více organizačních složek a zřízení jedné příspěvkové organizace.

V první variantě zřizovatel využil existenci příspěvkové organizace, která existuje dále a přebírá veškerá práva a závazky vztahující se ke školám, předškolním zařízením či školským zařízením - organizačním složkám obce, které byly rozhodnutím zastupitelstva obce zrušeny. Docházelo tak ke sloučení základní školy a mateřské školy. Tuto variantu volili zastupitelé obcí, kde byl nižší počet dětí, a bylo tedy z ekonomických důvodů výhodnější obě školy sloučit do jedné příspěvkové organizace. Z ředitele mateřské školy se stal vedoucí pracovník, který je odpovědný řediteli základní školy.

V druhé variantě zřizovatel upřednostnil zachování jednotlivých mateřských škol. Nedošlo k jejich sloučení a každá mateřská škola získala samostatnou právní subjektivitu. Konalo se konkursní řízení a na základě jeho výsledků byl jmenován ředitel. Mateřská škola se stala příspěvkovou organizací a ředitel jako jeho statutární zástupce plní všechny povinnosti vyplývající z jeho funkce. Tato varianta byla vhodná pro mateřské školy s vyšší kapacitou.

Nejvíce diskutovanou možností byla varianta třetí, kdy zřizovatel sloučil několik mateřských škol pod jednu kmenovou, a ostatní mateřské školy se staly odloučenými pracovišti. Vznikly tak právní subjekty, které byly vytvořeny sloučením

- a) dvou mateřských škol,

b) všech mateřských škol v rámci jednoho zřizovatele.

Sloučení dvou a více MŠ v jeden právní subjekt bylo v plné kompetenci zřizovatele. V převážné většině případů šlo o ekonomický aspekt, který byl hlavním důvodem tohoto kroku. Ve Zlínském okrese tehdy zastupitelé uvažovali o sloučení 29 mateřských škol pod jeden právní subjekt, ale na doporučení MŠMT od tohoto záměru ustoupili (Štefflová, 2002).

Na základě třetí možnosti dosažení právní subjektivity mateřských škol vznikly právní subjekty tvořené jejich sloučením. V příloze č. 1 je tabulka, která obsahuje přehled všech sloučených mateřských škol v České republice.

V následující tabulce č. 1 jsou uvedené mateřské školy v ČR, které mají více jak čtyři odloučená pracoviště.

<b>Kraj</b>	<b>Mateřská škola</b>	<b>Počet pracovišť</b>
Jihočeský	MŠ Dačice	6
	MŠ Strakonice	5
	MŠ Hluboká nad Vltavou	4
	MŠ Prachatice	4
Karlovarský	1. MŠ Karlovy Vary	8
	2. MŠ Karlovy Vary	8
	MŠ Chodov	4
Královehradecký	MŠ Trutnov	11
	MŠ Dvůr Králové nad Labem	5
	MŠ Jaroměř	4
	MŠ Broumov	5
Liberecký	MŠ Klíček Nový Bor	7
	MŠ Česká Lípa	4
Moravskoslezský	MŠ Máj Nový Jičín	4
	MŠ Hradec nad Moravicí	4
	MŠ Dolní Lutyně	4
	MŠ Studénka	6
	MŠ Vítkov	5
Olomoucký	MŠ Ostrava-Heřmanice	4
	MŠ Prostějov	4
	MŠ Prostějov	4
	MŠ Šternberk	4
	MŠ Šumperk	4
	MŠ Šumperk	4
Pardubický	MŠ Uničov	6
	MŠ Chrudim	4
	MŠ Moravská Třebová	4
Plzeňský	MŠ Domažlice	5
	Klatovské školky	10
	MŠ Stříbro	4
Praha	MŠ Praha 5 - Radotín	4
	MŠ Praha 6 - Řepy	4
Středočeský	MŠ Kutná Hora	8
	MŠ Harmonie Neratovice	8
	MŠ Čáslav	6
	MŠ Mladá Boleslav	4
	MŠ Poděbrady	8

Ústecký	MŠ Jirkov	9
	MŠ Litoměřice	11
	MŠ Most	15
	MŠ Štětí	4
	MŠ Děčín	4
	MŠ Chomutov	14
Vysočina	MŠ Korálky, Havlíčkův Brod	10
	<b>MŠ Mozaika Jihlava</b>	<b>18</b>
	MŠ Pelhřimov	5
	MŠ Nové Město na Moravě	5
	MŠ Velké Meziříčí	5
	MŠ Žďár nad Sázavou	7
	MŠ Chotěboř	4
	MŠ Bystřice nad Pernštejnem	4
Zlínský	MŠ Uherské Hradiště	9
	MŠ Otrokovice	7

Tabulka 1: Mateřské školy s větším počtem pracovišť (čtyři a více) – zdroj: rejstřík škol na MŠMT

Z tabulky vyplývá, že nejvíce právních subjektů s větším počtem odloučených pracovišť je v kraji Vysočina, ve kterém je i Mateřská škola Mozaika Jihlava s největším počtem pracovišť (18).

V Jablonci nad Nisou bylo k 1. 1. 2003 sloučeno 17 mateřských škol do jedné organizace. Ačkoliv po dvou letech byla její činnost vyhodnocena pozitivně, postupně si podala některá odloučená pracoviště oficiální žádost o samostatnou právní subjektivitu, která jim byla schválena. Postupně zajišťovalo předškolní vzdělávání 12 samostatných mateřských škol a jedna z nich měla ještě osm odloučených pracovišť. Rozhodnutím zřizovatele došlo k „transformaci“ poslední mateřské školy s více pracovišti a od 1. 1. 2012 ji rozdělil na samostatné právní subjekty (Město Jablonec, 2011).

Jak probíhal přechod od právní subjektivity v Královéhradeckém kraji? „Před datem 1. 1. 2003 bylo v Královéhradeckém kraji celkem 344 mateřských škol zřízených jako organizační složky obcí (některé byly ještě jako zálohové organizace obcí), z toho 318 samostatných mateřských škol a 26 mateřských škol již bylo součástí základní školy. V rámci reformy veřejné správy v roce 2003 došlo k přechodu organizací do právní subjektivity. V Královéhradeckém kraji tak vzniklo 295 příspěvkových organizací. Z toho 164 mateřských škol (buď samostatných, či vytvořených sloučením více MŠ v jeden právní subjekt) a 131 mateřských škol se stalo součástí základních škol.“ (KHK, 2006, s. 34)

Ani tomuto kraji se nevyhnulo slučování mateřských škol. V současné době je v kraji celkem 30 právních subjektů tvořených sloučením dvou a více mateřských škol. Nejvíce mateřských škol bylo sloučeno do Mateřské školy, Trutnov, která má celkem 11 pracovišť, 132 zaměstnanců a 1022 dětí. V republikovém měřítku je podle počtu dětí a zároveň i podle počtu odloučených pracovišť na čtvrtém místě (MŠMT, 2007).



### 3 Řízení právního subjektu tvořeného větším počtem MŠ

Práce mateřské školy je usměrňována regulací a řízením. Odpovědná osoba, kterou je ředitel, vytváří na základě právních předpisů školského systému (zákony, nařízení vlády, směrnice) regulativy, které ve značné míře zajišťují chod školy. Těmi jsou školní řád, školní vzdělávací program, organizační řád, pracovní řád, vnitřní platový předpis, směrnice pro hospodaření s majetkem, směrnice pro doplňkovou činnost, skartační řád, směrnice čerpání FKSP aj. S vytvořenými regulativy musí být seznámeni všichni zaměstnanci, se školním řádem a vzdělávacím programem i zákonní zástupci. Regulativy jsou určeny pro běžný chod školy a v situacích, kdy je zapotřebí rozhodnout o změnách, nastupuje řízení (Prášilová, 2009).

Ředitel mateřské školy je jmenován zřizovatelem na základě konkurzního řízení. Podle § 5 odst. 1 písm. a) zákona č. 563/2004 sb., o pedagogických pracovnících je předpokladem pro výkon činnosti ředitele MŠ pedagogická praxe v délce tři roky a nejpozději do dvou let, kdy začal funkci vykonávat, musí absolvovat studium pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků podle § 24 odst. 4 písm. a).

„Při výkonu své funkce je ředitel školy zapsaný v rejstříku škol (rejstříku školských právnických osob) ovlivňován, omezován a limitován (finančně i legislativně) státem, neboť plní zakázku společnosti na výchovu a vzdělávání žáků. Při přijímání a realizaci veškerých rozhodnutí musí rovněž akceptovat požadavky, které jsou na práci školy kladeny ze strany zřizovatele. Požadavky kladené na profesi ředitele školy jsou vysoké, a proto je vykonávání této funkce v České republice podmíněno absolvováním odborné (profesní) přípravy pro manažery škol nad rámec učitelské (pedagogické) profese.“ (Prášilová, 2009, s. 26)

Ředitel MŠ je statutárním orgánem a je nejnižším článkem státní správy ve školství. Podle patnácté části školského zákona (2004) ředitel odpovídá za poskytování vzdělávání v souladu s tímto zákonem, za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání, vytváří podmínky pro činnost ČŠI a pro další vzdělávání pedagogických pracovníků. Ředitel odpovídá za hospodaření s přidělenými státními finančními prostředky a předkládá rozbor hospodaření. Ředitel mateřské školy rozhoduje o právech a povinnostech v oblasti státní správy ve věci přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání a ukončení předškolního vzdělávání (MŠMT, 2004).

Vedle manažerských činností má ředitel MŠ také vyučovací povinnost. Nařízení vlády ze dne 26. 1. 2005 stanoví rozsah přímé pedagogické činnosti ředitelů a zástupců ředitelů MŠ. Rozhodujícím faktorem pro jeho stanovení je počet tříd v MŠ, aniž by se zohledňovaly právní subjekty tvořené sloučením více mateřských škol.

Funkce	Počet tříd v MŠ	Počet hodin týdně přímé vyučovací činnosti
Ředitel	1	24
	2	21
	3 až 4	18
	5 až 6	16
	7 a více	13

Tabulka 2: Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti ředitele mateřské školy - zdroj: § 2 odstavec 1 Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků v platném znění ze dne 26. ledna 2005, Sbírka zákonů č. 75/2005, s. 514, částka 21

Ředitel z pozice řídicího pracovníka jmenuje svého statutárního zástupce, který je oprávněn zastupovat jej v době jeho nepřítomnosti a na kterého může delegovat část svých pravomocí.

Aby právní subjekt tvořený sloučením většího počtu mateřských škol obstál a naplňoval základní poslání školy – poskytování kvalitního vzdělávání, měl by být v jeho čele schopný vedoucí pracovník – lídr. Podle Světlíka (2009) je to člověk, kterého jeho stoupenci následují při naplňování jeho vize a respektují jeho autoritu. Tato autorita je jednak formální, daná jmenováním a také neformální, daná osobností a odborností ředitele. Vedoucí pracovník by měl být dobrý profesionál, který si je vědom, že jeho spolupracovníci jsou také profesionálové, které by měl inspirovat, nasměrovat ke společným cílům a být jim ve všem příkladem. Ředitel mateřské školy jakožto dobrý lídr musí kvalitně vykonávat řídicí funkci a zároveň splňovat kritéria kvalitního učitele. I tento aspekt je specifický pro školský management, protože ve firmách nemusí toto pravidlo platit. Měl by umět definovat vize, které by naplnily poslání celé mateřské školy, a to vyžaduje jeho osobní charisma, autoritu, odbornost, kreativitu, empatii a schopnost delegovat, aby dokázal řídit změny ve škole, které umožní dosažení společenského poslání v nejvyšší míře.

### 3.1 Realizace manažerských funkcí

V tak specifické organizaci, jakou je právní subjekt tvořený větším počtem mateřských škol, je důležitý výkon manažerských funkcí. Při plánování by si měl ředitel právního subjektu stanovit krátkodobé i dlouhodobé cíle a zvolit vhodnou strategii k dosažení těchto cílů. Sestavení dlouhodobého strategického plánu pomůže zajistit trvalý rozvoj mateřské školy.

Podle Bělohlávka (2001, s. 24) plánování znamená: „volbu úkolů, určování jejich priorit a sestavení pořadí jejich realizace tak, aby bylo dosaženo organizačních cílů. Podle

organizační úrovně a řešených problémů mohou být plány strategické a operativní, nebo krátkodobé a dlouhodobé.“

Plány vytváří jednak ředitel, ale vznikají i na různých úrovních managementu za spoluúčasti ostatních pracovníků mateřské školy. Záleží na stylu práce vedoucích pracovníků a na jejich poučenosti. Dodnes přetrvávají v některých mateřských školách tzv. roční plány, které se vytvářely ještě před rokem 1989. Jinde ale vedení připravuje plány strategické, kterým by měla předcházet analýza celého právního subjektu, jejíž závěr je buď východiskem pro formulaci vize – posilování silných stránek a eliminování stránek slabých, nebo stanovení postupu přechodu od současného stavu k vizi. Aby analýza byla objektivní, je zapotřebí do ní zapojit co nejvíce pracovníků školy (Prášilová, 2009).

Tvorba plánů by měla probíhat v týmové spolupráci vedení a všech ostatních pracovníků. Kromě strategických dlouhodobých plánů vedení mateřské školy vytváří i plány krátkodobé, které buď vytváří ředitel, anebo jejich tvorbu deleguje na zástupce či vedoucí odloučených pracovišť. Může to být již zmiňovaný roční plán, plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, plán kontrolní a hospitační činnosti, plán pedagogických a provozních porad, plán inventarizace majetku, plán oprav, plán spolupráce se zřizovatelem, se základní školou, s městskou knihovnou, s rodiči a dalšími partnery.

Právní subjekt tvořený větším počtem MŠ je potřeba organizačně zajistit. Bělohlávek (2001, s. 24) uvádí, že: „Organizování znamená přidělování úkolů členům nebo útvarům organizace a koordinaci jejich činnosti, přidělování a distribuci zdrojů, které jsou nezbytné k úspěšnému vykonání těchto úkolů. Organizování by mělo každému členovi organizace vyjasnit jeho místo v procesu řízení a osobní přínos k úspěšnému plnění úkolů.“

Školský zákon vymezuje pravomoci ředitele mateřské školy a zároveň mu umožňuje jmenovat vedoucí pracovníky, kteří představují střední management. Zákoník práce staví ředitele do role zaměstnavatele. Z této pozice ředitel vytváří organizační řád školy a v něm vymezí postavení středního managementu. Organizační struktura je základním východiskem pro zabezpečení práce, určuje postavení pracovníků v organizaci a je podkladem pro stanovení příplatku za vedení. K vnitřním předpokladům činnosti středního managementu patří styl vedení ředitele mateřské školy a motivace středních manažerů k výkonům (Lhotáková, 2011).

Organizační řád právního subjektu tvořeného větším počtem mateřských škol je základní dokument, který obsahuje organizační strukturu, náplň činnosti a působnosti ředitele, náplň činnosti statutárního zástupce ředitele, zástupců či vedoucích odloučených pracovišť, vedoucích ekonomického úseku, dále určuje jejich vzájemné vztahy. Je v něm určen statutární orgán školy a jeho organizační a řídicí normy (řády, směrnice, pokyny, příkazy). Funkční

členění určuje kompetence, které jsou dány pracovními náplněmi, a umožňuje řediteli delegovat na vedoucí či zástupce odloučených pracovišť kompetence k rozhodování, prikazování a provádění prací v rámci organizace.

Organizační struktura pracovních pozic v právním subjektu tvořeném větším počtem MŠ je uspořádána hierarchicky a postupuje po linii nadřízenosti. Vyplývá z velikosti organizace a z existence většího počtu odloučených pracovišť. Na jeho řízení může participovat střední management, který mohou tvořit:

- pedagogové
  - statutární zástupce ředitele
  - zástupce ředitele pro odloučené pracoviště
  - vedoucí odloučeného pracoviště
- nepedagogové
  - vedoucí stravování
  - vedoucí ekonomického úseku.

Zaměřím se na střední management, který je tvořený z řad pedagogických pracovníků (vedoucí či zástupci odloučených pracovišť). Lhotáková (2011) nazvala střední management mezičlánkem mezi ředitelem a jednotlivými pedagogy. Vedoucí či zástupce odloučených pracovišť lze v organizační struktuře umístit:

- na stejnou horizontální úroveň jako ostatní pedagogy,
- mezi vrcholový a liniový management s nárokem na zařazení do prvního nebo druhého stupně řízení včetně příplatku za vedení.

V obou případech je pro jeho činnost nutný demokratický styl vedení, který mu dává možnost převzít odpovědnost za své pracoviště a přiděluje řídicí pravomoci. Ty jsou blíže specifikovány v pracovních náplních (Lhotáková, 2011).

Podle umístění středního managementu v organizační struktuře je vedoucím pracovníkům přiznán příplatek za vedení podle §124 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, v platném znění:

- v 1. stupni řízení činí 5–30% platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je vedoucí zaměstnanec zařazen,
- ve 2. stupni řízení činí 15-40% platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je vedoucí zaměstnanec zařazen.

Ředitel delegováním může přenášet na vedoucí či zástupce odloučených pracovišť povinnosti, odpovědnosti a zároveň i pravomoci. Delegování by měla předcházet odpovědná analýza práce ředitele z hlediska povinností a odpovědnosti a rozdělení úkolů na ty, které musí vykonávat sám, a na ty, které naopak může delegovat na své podřízené (Prášilová, 2009).

Vedoucím či zástupcům odloučených pracovišť jsou přiděleny kompetence, pravomoci, povinnosti a úkoly, ale celkovou odpovědnost nese ředitel.

Ředitel může na vedoucí či zástupce převést kompetence v oblasti:

- řízení odloučeného pracoviště,
- vzdělávání.

Ačkoliv školský zákon umožňuje řediteli zorganizovat práci a vytvořit funkční organizační strukturu mateřské školy dle svých potřeb, musí být tyto činnosti v souladu s platnými předpisy (Prášilová, 2009).

V některých případech postavení středního managementu zastávají bývalí ředitelé, kteří z rozhodnutí zřizovatele sloučením mateřských škol přišli o řídicí pozici a byli jmenováni:

- zástupcem ředitele pro odloučené pracoviště,
- vedoucím odloučeného pracoviště.

Je zajímavé, že veřejnost mnohdy vedoucí či zástupce odloučených pracovišť nadále oslovuje ředitelem. Pro nově jmenované vedoucí pracovníky, kteří před sloučením nevykonávali funkci ředitele, byla situace jiná. Ocitli se ve vedoucím postavení, získali nové kompetence, pravomoci a to vše pod záštitou ředitele, který vytváří řády a směrnice, je odpovědný za hospodaření s penězi a za dodržování právních předpisů.

Ať už jde o zástupce ředitele či vedoucího odloučeného pracoviště, ředitel při volbě stylu vedení těchto vedoucích pracovníků přihlíží k jejich osobnosti, předpokladům a pracovní zralosti. V případě, kdy si vedoucí pracovník neví rady, ředitelka přikazuje. Zaměřuje-li se na lidi, koučuje a podporuje jejich činnost. Je-li tým vedoucích pracovníků psychologicky vyspělý, deleguje a sama se může věnovat strategickým záležitostem. Přenesení povinností, odpovědnosti a pravomocí předchází podrobná analýza, které činnosti musí ředitelka vykonávat sama a které může delegovat na střední management. Tím si ušetří čas na priority v řízení a zároveň motivuje vedoucí odloučených pracovišť k novým nápadům (Prášilová, 2009).

Aktivní činnost středního managementu by nemohla probíhat bez předpokladů. Lhotáková (2011) ve svém odborném článku předpoklady středních manažerů dělí na vnější a vnitřní. Vnější předpoklady jsou legislativně vymezeny školským zákonem a zákoníkem práce a vnitřní předpoklady tvoří styl vedení ředitele a motivace středního managementu.

Ředitel právního subjektu tvořeného větším počtem MŠ je podle zákoníku práce také postaven do role zaměstnavatele. Výběr a přijímání pracovníků má ředitel plně ve své kompetenci. Pracovní smlouvu s pracovníkem smí uzavřít pouze ředitel a nelze tuto činnost delegovat.

Ředitel je povinen zajistit systém dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, vytvořit jeho plán a zajistit průběžný profesní rozvoj pracovníků. Zajišťuje také uvádění nových učitelů do praxe. Je na něm, zda tuto činnost deleguje, nebo zda ji provádí sám.

Ředitel také vytváří účinný hodnotící systém jako zdroje motivace zaměstnanců a odpovídá za odměňování pracovníků. Neměl by zapomínat ani na potřeby zaměstnanců - sociální zázemí (Vališová, Kasíková, 2011).

Z pozice zaměstnavatele ředitel zaměstnává jak pedagogické, tak i provozní pracovníky. Cílem vedení je vytvoření příznivé atmosféry na pracovišti, motivovat pedagogické i nepedagogické pracovníky k tomu, aby odváděli svoji práci nejen dobře, ale pokud možno i rádi. Podle Vališové a Kasíkové (2011, s. 109): „k vedení lidí může ředitel přistupovat v podstatě dvojím způsobem:

- autokratickým stylem, založeným spíše na příkazování. Ředitel rozhoduje o všem sám a nedostatek rozhodovacích kompetencí vede u středního managementu často k brzdění jejich tvůrčího potenciálu,
- demokratickým (participačním) stylem, opírajícím se o vzájemnou spolupráci. Podřízení se spoluúčastní na řízení a ředitel se zajímá o jejich názor. Tento styl se opírá o vzájemnou důvěru a rozvíjí tvůrčí schopnosti středního managementu, což umožňuje dosahování vysoké efektivity práce.“

Z výše uvedených popisů jednotlivých stylů vedení je zřejmé, že pro participaci středního managementu právního subjektu tvořeného větším počtem MŠ je vhodný demokratický styl vedení, který umožňuje převzetí odpovědnosti a pravomocí. Tento styl vedení je předpokladem pro aktivní činnost středního managementu. Druhým vnitřním předpokladem je motivace. Ta je nutná, neboť i když je ředitel ochoten odpovědnost i pravomoci předat, střední management není vždy ochoten je přijmout. Důležité je, aby motivace nepřerostla v manipulaci, tj. kdy se jedná pouze o zájem právního subjektu a nikoliv o zájem pracovníka (Lhotáková, 2011).

S využitím vhodné organizační struktury má ředitel možnost delegovat vedení pedagogických i nepedagogických pracovníků na odloučených pracovištích na střední management. V případě právního subjektu tvořeného větším počtem MŠ mohou tuto činnost vykonávat pověřeni zástupci ředitele či vedoucí odloučených pracovišť a v oblasti nepedagogické práce školy například vedoucí stravování nebo školník.

Ředitel by měl mít schopnost efektivně komunikovat v rámci subjektu se svými spolupracovníky. Pro dosažení podpory ze strany podřízených při plnění záměrů a cílů musí prokázat schopnosti a dovednosti pracovat s lidmi. Pro řízení právního subjektu tvořeného sloučením většího počtu MŠ je podstatným faktorem efektivní vnitřní komunikace. Ředitel komunikuje směrem ke střednímu managementu po vertikální linii dolů a opačně směrem vzhůru po vertikální linii komunikují zástupci ředitele a vedoucí odloučených pracovišť. Mezi pracovníky mateřské školy probíhá komunikace na takzvané horizontální úrovni. Ale pro řízení mateřské školy je rozhodující kvalita vertikální komunikace (Světlík, 2009).

Pro úspěšnou vertikální komunikaci musí ředitel zvolit vhodné nástroje. Současnost umožňuje komunikovat se zástupci či vedoucími odloučených pracovišť individuálně, telefonicky, či prostřednictvím interního informačního systému – e-mailem. Komunikace probíhá i na pravidelných poradách ředitele se středním managementem.

Jak ředitel zjistí, že právní subjekt tvořený větším počtem MŠ dobře funguje? K tomuto účelu mu slouží kontrola. Bělohávek (2001, s. 175) doslova uvádí: „Kontrola umožňuje pomocí identifikování skutečných odchylek od plánu realizovat nápravná opatření vedoucí k dosažení cílů. Identifikováním potenciálních odchylek dříve než nastanou, umožňuje kontrola působit na nežádoucí odchylky také preventivně.“

Vnitřní kontrola je prováděna samotným ředitelem, může být ale realizována i dalšími vedoucími pracovníky. Kontrola má poskytovat zpětnou vazbu „a tím pomáhat a motivovat ke zkvalitňování pracovního výkonu. Zároveň je základním kritériem pro odměňování.“ (Vališová, Kasíková, 2011, s. 110)

Nejčastější formou kontroly v právním subjektu tvořeného větším počtem MŠ je hospitace. Hospitaci provádí ředitel, neboť je odpovědný za kvalitu vzdělávání v mateřské škole. Hospitaci může ale i delegovat na zástupce, vedoucí odloučených pracovišť, případně i jiné pracovníky.

Jaké kontrolní činnosti ředitel deleguje na zástupce ředitele či vedoucí odloučených pracovišť, by měl ředitel specifikovat ve vnitřním kontrolním systému školy. Jeho součástí by také měly být předem stanovené cíle, záměry a postupy kontroly. Ředitel pomocí kontrolního systému zajišťuje stabilitu, pořádek a spolehlivost celé organizace, získává zpětnou vazbu a zároveň cenné informace k zabezpečení kvalitní práce školy (Prášilová, 2009).

### **3.2 Vzdělávání v právním subjektu tvořeného větším počtem mateřských škol**

Kromě manažerských funkcí by měl ředitel také zajistit koncepci pedagogické práce právního subjektu tvořeného větším počtem mateřských škol. Od roku 2007 všechny mateřské školy musí povinně vytvářet ŠVP. Veřejnost, a především rodičovská, by měla být s tímto dokumentem seznámena, a proto je ze školského zákona dokumentem veřejným. Mateřské školy jej mohou prezentovat např. prostřednictvím webových stránek. Ředitel je také povinen zpracovaný ŠVP projednat se zřizovatelem a v případě vlastního ŠVP odloučeného pracoviště je za jeho zpracování odpovědný ředitel (Prášilová, 2010).

ŠVP mohou mít různé varianty. Ve specifické organizaci, jakou je právní subjekt tvořený větším počtem mateřských škol, může vzniknout:

- jeden ŠVP platný pro všechna pracoviště,
- pro každé pracoviště specifický ŠVP.

Druhá varianta vyplývá ze skutečnosti, zda jednotlivá odloučená pracoviště mají nastavené stejné podmínky, nebo zda chtějí jít svou vlastní cestou a vytvořit si svůj ŠVP. Mateřské školy mohly mít před jejich sloučením totiž svoje know-how, které si přenesly do nově vzniklých právních subjektů a které je i v rámci jedné organizace činí jedinečnými. Na jednotlivých pracovištích mohou vznikat ŠVP, které využívají např. programu Začít spolu, Montessori pedagogiku, Waldorfskou školu, Mateřskou školu podporující zdraví a jiné programy. Musí ale při přijetí modelového programu nebo využití alternativního programu vytvořit ŠVP v souladu s RVP PV a se ŠVP právního subjektu.

Ať už jde o modelové programy, alternativní či jiné nadstandartní programy, které jsou součástí ŠVP pracovišť, jedná se vždy o nabídku služeb, podle kterých si rodiče vybírají mateřskou školu pro své děti.

ŠVP jak na úrovni řídicí, tak na úrovni odloučených pracovišť musí podle RVP PV(2004, s. 39) obsahovat tyto informace:

- identifikační údaje,
- obecnou charakteristiku školy,
- podmínky vzdělávání,
- organizaci vzdělávání,
- charakteristiku vzdělávacího programu,



- vzdělávací obsah,
- evaluační systém.

Na školních vzdělávacích programech vypracovaných ředitelem či zástupci a vedoucími odloučených pracovišť právního subjektu tvořeného větším počtem MŠ by se měli podílet všichni pracovníci.

Z popisu třetí kapitoly o řízení právního subjektu tvořeného větším počtem mateřských škol je zřejmé, že tato činnost je pro svoji specifčnost složitá. Ředitel proto musí být dobrým manažerem, který využívá při řízení vhodné manažerské techniky. Jednou z nich je i delegování, které může řediteli výrazně pomoci v řízení takového právního subjektu. Ředitel si může určit, které činnosti bude delegovat a na koho. V případě sloučených mateřských škol by mohl v řízení napomáhat střední management, jehož participace na řízení může být v každém sloučeném subjektu různá. A na participaci středního managementu (vedoucích pedagogických pracovníků) na řízení právních subjektů sloučených větším počtem mateřských škol se zaměřím v empirické části bakalářské práce.

## **Empirická část**

### **4 Participace středního managementu na řízení mateřské školy jako sloučeného právního subjektu**

V praktické části budu zkoumat participaci středního managementu na řízení mateřské školy jako právního subjektu vzniklého sloučením většího počtu mateřských škol. Řízení takového právního subjektu je specifické a liší se od řízení běžné mateřské školy, a proto ředitel takového právního subjektu pravděpodobně deleguje více činností na své podřízené. V organizační struktuře určí funkční pozici jednotlivých vedoucích pracovníků a pracovní náplní vymezí jejich pravomoci a odpovědnosti. Na jejich základě vedoucí pedagogičtí pracovníci participují na řízení tohoto právního subjektu. V jaké míře participace probíhá, budu zjišťovat v empirické části. V organizační struktuře školy vymezím pozici vedoucích pedagogických pracovníků, kteří jsou pověřeni vedením jednotlivých odloučených pracovišť. Budu zjišťovat, o čem konkrétně mohou tito vedoucí pedagogičtí pracovníci rozhodovat, a pak do jaké míry je toto jejich rozhodování autonomní, zda se jedná o zcela autonomní rozhodování, rozhodování se souhlasem ředitele či rozhodování dle interních regulativů - předpisů.

#### **4.1 Cíl empirické části**

Na základě výzkumného šetření posoudím skutečnou míru participace středního managementu na řízení právního subjektu tvořeného sloučením většího počtu mateřských škol. Očekávaným přínosem je objasnění řízení tohoto právního subjektu na základě analýzy organizační struktury a toho, jak se na řízení podílejí vedoucí pedagogičtí pracovníci. Výsledek může sloužit jako motivace či zdroj poznatků pro vedoucí pracovníky takových sloučených právních subjektů.

Abych tohoto cíle dosáhla, položím si dílčí výzkumné otázky:

1. Jak jsou vedoucí pedagogičtí pracovníci odloučených pracovišť nazýváni?
2. Na jakém stupni řízení jsou tito vedoucí pracovníci v organizační struktuře právního subjektu sloučeného větším počtem mateřských škol?
3. Které konkrétní činnosti jsou na ně delegovány?
4. O čem u delegovaných činností konkrétně rozhodují autonomně, o čem se souhlasem ředitele a o čem podle předpisů vydaných ředitelem?

Odpovědi získám za použití výzkumného šetření. Výzkumnými metodami bude analýza dvou dokumentů, a to organizačního řádu školy a náplně práce vedoucích pedagogických pracovníků odloučených pracovišť mateřské školy XY. Další výzkumnou metodou bude skupinový rozhovor s vedoucími pedagogickými pracovníky na pozici zástupců odloučeného pracoviště mateřské školy XY.

Postupovat budu následovně:

Nejprve provedu analýzu dvou dokumentů mateřské školy XY:

- organizačního řádu mateřské školy XY, ve kterém budu zjišťovat pojmenování vedoucích pedagogických pracovníků a na jaké manažerské pozici jsou umístěni v organizační struktuře, to znamená, komu jsou podřízeni a komu nadřízeni,
- a pracovní náplně vedoucího pedagogického pracovníka, ve které budu zjišťovat, zda mají všichni vedoucí pracovníci náplně práce stejné, které činnosti jsou ředitelem na ně delegovány a o čem rozhodují autonomně, o čem se souhlasem ředitele a o čem podle interních regulativ.

Výsledky, které zjistím analýzou obou dokumentů, předložím všem vedoucím pedagogickým pracovníkům mateřské školy XY, abych zjistila, která rozhodování ve skutečnosti na svých pracovištích provádějí a zda je výčet rozhodovacích pravomocí uvedených v náplni práce kompletní.

Na základě všech výsledků výzkumného šetření vyvodím závěr.

## **4.2 Analýza vybraných dokumentů mateřské školy XY**

### **Charakteristika mateřské školy XY – právního subjektu sloučeného větším počtem mateřských škol**

Mateřská škola XY je příspěvkovou organizací, která vznikla k 1. 1. 2003 sloučením všech mateřských škol ve městě. V současné době má 11 pracovišť.

Mateřská škola má celkem 132 zaměstnanců, 1022 dětí, 37 tříd a vykonává na všech pracovištích činnost:

- mateřské školy,
- školní jídelny (Zřizovací listina, 2009).

Statutárním orgánem je ředitelka, která je jmenována a odvolávána podle § 166 školského zákona. Ředitelka sídlí na jedné z mateřských škol a na každém dalším pracovišti

sídlí vedoucí pedagogický pracovník. Každý z těchto pracovníků má písemné pověření k vedení konkrétního pracoviště v souladu s organizačním řádem školy.

Pracoviště mají různé počty tříd:

Pracoviště	Řídící pracovník	Počet tříd
Pracoviště K s ředitelstvím	Statutární zástupce ředitelky	4
Odloučené pracoviště VD, TU	Zástupkyně odloučeného pracoviště	3
Odloučené pracoviště G, TU	Zástupkyně odloučeného pracoviště	3
Odloučené pracoviště Ž, TU	Zástupkyně odloučeného pracoviště	4
Odloučené pracoviště No, TU	Zástupkyně odloučeného pracoviště	4
Odloučené pracoviště T, TU	Zástupkyně odloučeného pracoviště	3
Odloučené pracoviště H, TU 2	Zástupkyně odloučeného pracoviště	6
Odloučené pracoviště Ú, TU 2	Zástupkyně odloučeného pracoviště	4
Odloučené pracoviště B, TU 3	Zástupkyně odloučeného pracoviště	2
Odloučené pracoviště V TU 3	Zástupkyně odloučeného pracoviště	1
Odloučené pracoviště Na, TU	Zástupkyně odloučeného pracoviště	3

Tabulka 3: Přehled pracovišť a jejich počtu tříd mateřské školy XY

Z vnitřních předpisů mateřské školy XY vybírám k analýze tyto dokumenty.

### Organizační řád školy

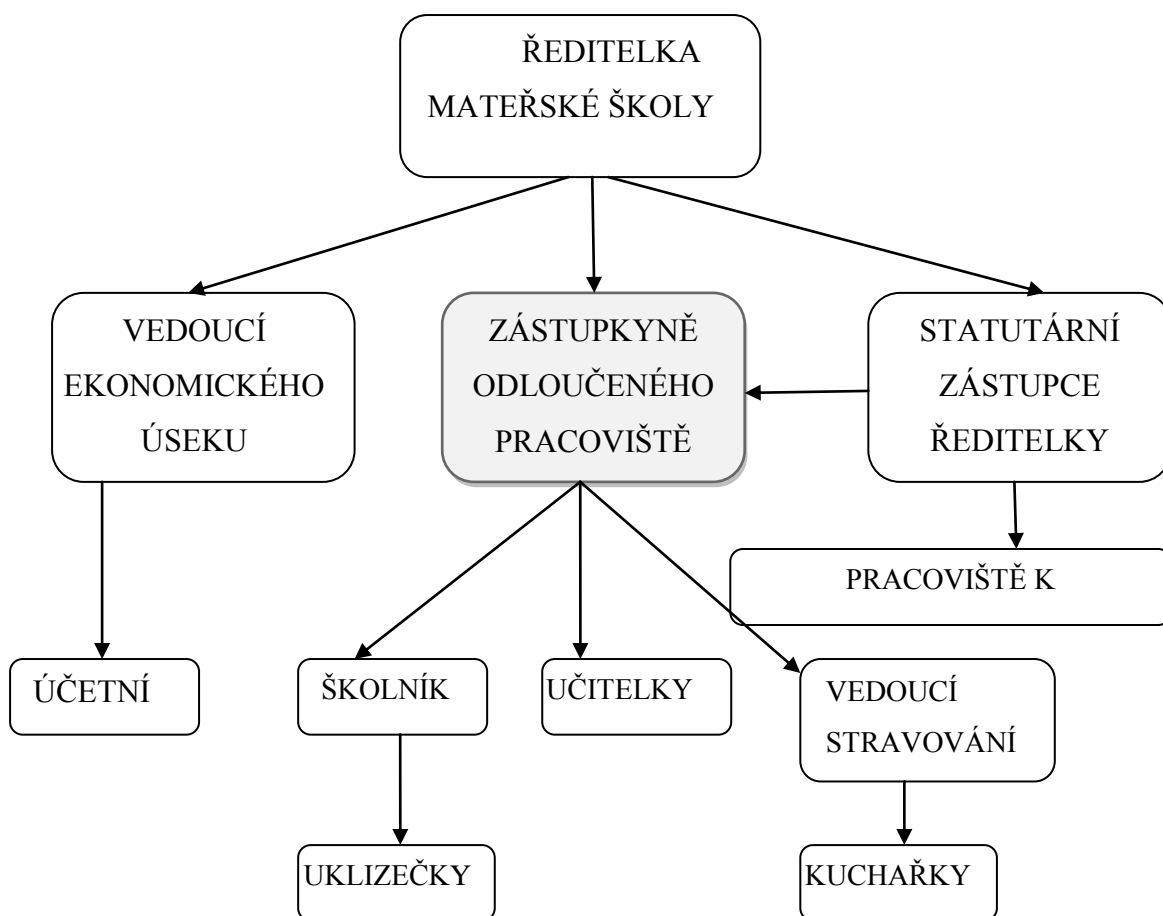
Organizační řád školy obsahuje organizační strukturu mateřské školy. V organizačním řádu budu zjišťovat:

1. pojmenování funkce vedoucích pedagogických pracovníků,
2. na jaké pozici jsou umístěni v organizační struktuře, komu jsou podřízeni a komu nadřízeni.

Vedoucí pedagogičtí pracovníci mají v organizačním řádu své funkční místo a jsou nazýváni zástupkyněmi odloučených pracovišť.

Mateřská škola má tři stupně řízení a zástupkyně odloučených pracovišť jsou zařazeni do druhého stupně řízení. Toto umístění středního managementu vyplývá z organizační struktury, která je součástí organizačního řádu školy.

Organizační struktura mateřské školy má tři stupně řízení.



Obrázek 1: Organizační schéma mateřské školy XY - zdroj: Organizační řád Mateřské školy, Trutnov, 2006

Zástupkyně odločených pracovišť jsou řízeny ředitelkou mateřské školy. Každá ze zástupkyň je ředitelkou písemně pověřena řízením konkrétního odločeného pracoviště. Na tomto konkrétním pracovišti zástupkyně řídí zaměstnance:

- učitelky,
- školníka,
- vedoucí stravování.

Je-li ředitelka nepřítomna, musí být zastoupena:

- statutárním zástupcem – v případě i jeho nepřítomnosti je pověřena vedením
  - zástupkyně odločeného pracoviště. Pověření musí být písemné a časově vymezené.

V oddíle II. Organizační členění, v odstavci a) Jednotlivé části a funkční místa (Organizační řád mateřské školy) je uvedeno, že „kompetence v jednotlivých stupních řízení jsou stanoveny v pracovních náplních.“

### **Závěry zjištěné z organizačního řádu školy**

V mateřské škole XY je střední management, jehož součástí jsou vedoucí pedagogičtí pracovníci, na druhém stupni řízení a je pověřen řízením daného pracoviště. Tito pracovníci jsou nazýváni zástupkyněmi odloučených pracovišť. Konkrétní kompetence zástupkyň k řízení odloučených pracovišť jsou uvedeny v náplni práce.

### **Náplň práce zástupkyně odloučeného pracoviště**

Při analýze pracovní náplně vedoucích pedagogických pracovníků – zástupkyň odloučených pracovišť se zaměřím na zjištění, zda:

1. mají všechny zástupkyně odloučených pracovišť mateřské školy XY stejné pracovní náplně,
2. které činnosti jsou na zástupkyně odloučených pracovišť delegovány,
3. o čem rozhodují autonomně, o čem se souhlasem ředitelky a o čem podle předpisů ředitelky.

V pracovní náplni zástupkyň odloučených pracovišť jsou vymezeny jejich konkrétní pravomoci, povinnosti a odpovědnosti. Pracovní náplně jsou dány tak, aby z nich vyplývaly:

- klíčové oblasti řízení pracovníka,
- komu je pracovník přímo podřízen,
- o čem sám rozhoduje, aniž by musel získat souhlas nadřízeného pracovníka,
- co předkládá k rozhodnutí nadřízenému pracovníkovi,
- v jakém rozsahu jedná jménem školy v externích vztazích,
- jaká mimořádná opatření má ve své působnosti (Organizační řád mateřské školy, 2006).

Bylo zjištěno, že všechny zástupkyně odloučených pracovišť mateřské školy XY, na které je delegováno řízení konkrétního pracoviště, mají stejné náplně práce. Pouze statutární zástupce ředitelky má náplň práce specifickou, což vyplývá z postavení zastupovat ředitelku v době její nepřítomnosti na základě jmenovacího dekretu.

Na zástupkyně odloučených pracovišť jsou v náplni práce ředitelkou delegovány činnosti v těchto oblastech:

- řízení organizace,
- výchovně vzdělávací proces,
- pracovně právní problematika,
- materiální a ekonomická oblast,
- dokumentace,
- externí vztahy,
- bezpečnost a ochrana zdraví, požární ochrana (Náplň práce zástupkyně odloučeného pracoviště, 2003).

Ukázka kompletní náplně práce zástupkyně odloučeného pracoviště je v příloze č. 3.

V následujícím textu analyzuji jednotlivé oblasti a zjišťuji, u kterých činností je na pracovníky přenášena rozhodovací pravomoc a zda se jedná o rozhodování:

1. autonomní – jedná se o klíčové kompetence zástupkyně, které jí umožňují samostatně se rozhodovat při řízení odloučeného pracoviště, zástupkyně se sama rozhoduje, aniž by musela získat souhlas ředitelky,
2. se souhlasem ředitelky - jedná se o rozhodování zástupkyně odloučeného pracoviště, které musí ředitelka schválit,
3. dle regulativů ředitelky – jedná se o rozhodování zástupkyně odloučeného pracoviště, které musí být v souladu s vnitřními předpisy školy.

### **Řízení organizace**

Autonomní rozhodování:

- tvorba strategických, krátkodobých a operativních plánů pracoviště,
- tvorba dokumentů vztahujících se k řízení pracoviště,
- řízení pracovníků a koordinace jejich práce.

Rozhodování se souhlasem ředitelky

- stanovení po dohodě s rodiči a souhlasem ředitele provozu odloučeného pracoviště.

Rozhodování dle regulativů tvořených ředitelkou

- vytvoření dílčí organizační struktury pracoviště, ze které vyplývají vztahy nadřízenosti a podřízenosti,
  - regulativy: organizační řád mateřské školy.

<b>Řízení organizace</b>		
Autonomní rozhodování	Se souhlasem ředitelky	Podle interních regulativů
3	1	1

Tabulka 4: Řízení organizace

### **Výchovně vzdělávací proces**

Autonomní rozhodování:

- vytváří ve spolupráci s ostatními pedagogickými pracovníky koncepci pracoviště a koordinuje ŠVP,
- odpovídá za soulad ŠVP s RVP PV,
- odpovídá za plnění ŠVP,
- sleduje, kontroluje a hodnotí vzdělávací proces včetně jeho výsledků,
- odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání dětí na svěřeném pracovišti,
- ve spolupráci s ostatními pedagogy vytváří pracovní plán pracoviště,
- zjišťuje a hodnotí personální a materiálně technické podmínky výchovně vzdělávací činnosti,
- vytváří pedagogickým pracovníkům podmínky při realizaci dalších aktivit školy, které navazují na standardní program,
- projednává s rodiči souhlas k vyšetření v PPP nebo SPC,
- určuje rozsah individuální specializované péče ve výchovném procesu – tvoří individuální vzdělávací plány.

<b>Výchovně vzdělávací proces</b>		
Autonomní rozhodování	Se souhlasem ředitelky	Podle interních regulativů
10	0	0

Tabulka 5: Výchovně vzdělávací proces.

### **Pracovně právní problematika**

Autonomní rozhodování:

- navrhuje dobu čerpání dovolené zaměstnanců podle plánu dovolených, podepisuje dovolenky,
- navrhuje vhodnější úpravy pracovní doby pracovníkům podle podmínek,



- navrhuje čerpání studijního volna dle podmínek pracoviště,
- pověřuje pracovníky pracoviště dalšími úkoly,
- vysílá zaměstnance na pracovní cesty,
- projednává výsledky kontrolní činnosti s příslušnými zaměstnanci,
- zabezpečuje uvádění mladých, především začínajících pedagogů do praxe a jejich pracovní adaptaci.

Rozhodování se souhlasem ředitelky:

- ve spolupráci s ředitelstvím uzavírá dohody o změně podmínek dohodnutých v pracovní smlouvě,
- navrhuje vhodnější úpravu úvazku u pracovníků podle podmínek,
- podává návrhy na odměny a další pohyblivé složky platu, zajišťuje účinné využívání prostředků hmotné zainteresovanosti k diferenciovanému odměňování pracovníků podle výsledku jejich práce.

Rozhodování dle regulativů tvořených ředitelkou:

- určuje a vytváří věcnou náplň pracovních činností zaměstnanců v souladu s pracovní smlouvou a se zřetelem ke konkrétním podmínkám školy,
  - regulativy: Vnitřní mzdový předpis

<b>Pracovně právní problematika</b>		
Autonomní rozhodování	Se souhlasem ředitelky	Podle interních regulativů
7	3	1

Tabulka 6: Pracovně právní problematika.

### **Materiální a ekonomická oblast**

Autonomní rozhodování:

- efektivně využívá svěřených dílčích finančních prostředků,
- efektivně využívá prostory,
- efektivně využívá materiálně-technické zabezpečení.

Rozhodování dle regulativů tvořených ředitelkou:

- ve spolupráci s vedením mateřské školy vyhlašuje veřejné soutěže a výběrová řízení,
  - regulativy: Vnitřní pokyn k výběru firem

<b>Materiální a ekonomická oblast</b>		
Autonomní rozhodování	Se souhlasem ředitelky	Podle interních regulativů
3	0	1

Tabulka 7: Materiální a ekonomická oblast.

## **Dokumentace**

Autonomní rozhodování:

- schvaluje všechny dokumenty a materiály, které tvoří výstupy školy.

Rozhodování dle regulativů tvořených ředitelkou:

- vydává vnitřní školní normy, zajišťuje jejich projednávání a kontroluje jejich plnění,
  - regulativy: všechny vnitřní předpisy mateřské školy,
- odpovídá za ukládání dokumentace, její skartaci a uložení do archivu,
  - regulativy: Směrnice k archivaci, spisový a skartační řád.

<b>Dokumentace</b>		
Autonomní rozhodování	Se souhlasem ředitelky	Podle interních regulativů
1	0	2

Tabulka 8: Dokumentace.

## **Externí vztahy**

Rozhodování se souhlasem ředitelky:

- projednává s vedením mateřské školy koncepci rozvoje školy, rozpočet a materiální podmínky pro činnost školy.

<b>Externí vztahy</b>		
Autonomní rozhodování	Se souhlasem ředitelky	Podle interních regulativů
0	1	0

Tabulka 9: Externí vztahy.

## Bezpečnost a ochrana zdraví, požární ochrana

Rozhodování dle regulativů tvořených ředitelkou:

- Odpovídá za dodržování hygienických zásad a norem při činnostech školy – například při sestavování režimu dne, určování počtu dětí při pobytu venku, apod.
  - regulativy: Řád školy, směrnice BOZP.
- Plánuje, kontroluje úkoly a opatření směřující k zabezpečení činnosti školy v této oblasti,
  - regulativy: Směrnice BOZP.
- Kontroluje dodržování předpisů BOZP,
  - regulativy: Směrnice BOZP.
- Přijímá opatření k ochraně proti alkoholismu a toxikománii včetně kouření a kontroluje jejich dodržování,
  - regulativy: Směrnice BOZP.
- Dbá o zajištění nezávadného stavu objektu a technických zařízení,
  - regulativy: Směrnice BOZP.
- Kontroluje dodržování opatření ke snižování úrazovosti,
  - regulativy: Směrnice BOZP.

Bezpečnost a ochrana zdraví, požární ochrana		
Autonomní rozhodování	Se souhlasem ředitelky	Podle interních regulativů
0	0	6

Tabulka 10: Bezpečnost a ochrana zdraví.

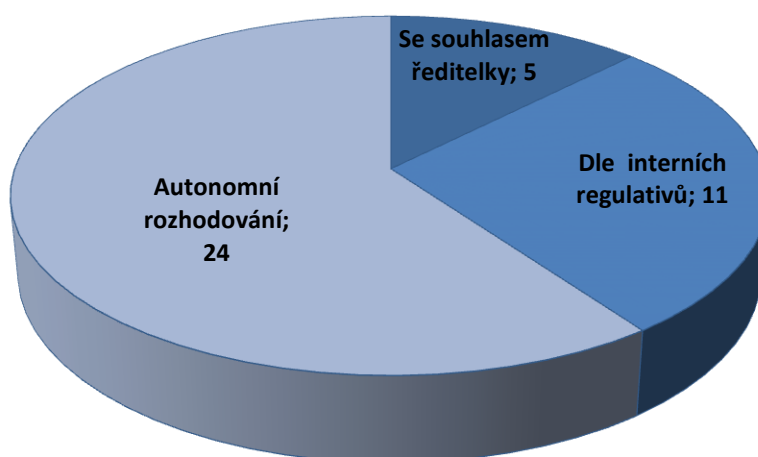
### Celkový výsledek analýzy pracovních náplní zástupkyň odloučených pracovišť

V předcházející části textu byly činnosti delegované zástupkyním odloučených pracovišť uvedené v jednotlivých oblastech jejich pracovní náplně a rozříděné do tří stupňů rozhodování: na činnosti, při nichž se pracovník rozhoduje autonomně, při nichž rozhoduje se souhlasem ředitelky a při nichž rozhoduje podle interních regulativů školy. Zkompletováním dílčích výsledků lze stanovit konečnou četnost jednotlivých činností u všech tří druhů rozhodování, což ukazují následující tabulka č. 11 a graf č. 1.

Četnost delegovaných činností podle míry samostatného rozhodování		
Autonomní rozhodování	Se souhlasem ředitelky	Podle interních regulativů
24	5	11

Tabulka 11: Četnost delegovaných činností podle míry samostatného rozhodování.

## Četnost delegovaných činností podle míry samostatného rozhodování



Graf 1: Četnost delegovaných činností podle míry samostatného rozhodování.

### Vyhodnocení analýzy náplně práce zástupkyň odloučených pracovišť

Analýza náplně práce odhalila okruh činností delegovaných ředitelkou mateřské školy XY na zástupkyně, prostřednictvím kterých vedoucí pedagogičtí pracovníci participují na řízení sloučeného právního subjektu. Podrobnou analýzou byly delegované činnosti roztříděny na tři stupně podle samostatnosti při rozhodování: na autonomní rozhodování, se souhlasem ředitelky a podle regulativů vytvořených ředitelkou mateřské školy XY. Výsledkem této analýzy je zjištění, že podle náplně práce jsou na zástupkyně delegovány činnosti, při kterých rozhodují samostatně (24 činností ze 40), se souhlasem ředitelky (5 činností ze 40) a podle interních regulativů školy (11 činností ze 40). Poměr je tedy 24 : 5 : 11. O které činnosti se v jednotlivých stupních rozhodování jedná, ukazuje následující tabulka č. 12.

<b>Delegované činnosti zástupkyň odloučených pracovišť mateřské školy XY</b>		
<b>Autonomní rozhodování</b>	<b>Se souhlasem ředitelky</b>	<b>Podle interních regulativů</b>
Tvorba strategických, krátkodobých a operativních plánů pracoviště.	Stanovení provozu odloučeného pracoviště.	Vytvoření dílčí organizační struktury pracoviště, ze které vyplývají vztahy nadřízenosti a podřízenosti.
Tvorba dokumentů vztahujících se k řízení pracoviště.	Uzavírání dohody o změně podmínek dohodnutých v pracovní smlouvě.	Určování a vytváření náplní pracovních činností zaměstnanců v souladu s pracovní smlouvou a se zřetelem ke konkrétním podmínkám školy.
Řízení pracovníků a koordinace jejich práce.	Navrhování úvazku u pracovníků podle podmínek.	Vyhlašování veřejných soutěží a výběrových řízení.
Vytváření ve spolupráci s ostatními pedagogickými pracovníky koncepce pracoviště a koordinace ŠVP.	Podávání návrhů na odměny a další pohyblivé složky platu, zajišťování účinného využívání prostředků hmotné zainteresovanosti k diferenciovanému odměňování pracovníků podle výsledku jejich práce.	Vydávání vnitřních školních norem, zajišťování jejich projednávání a kontrola jejich plnění.
Odpovědnost za soulad ŠVP s RVP PV.	Projednávání s vedením MŠ koncepce rozvoje školy, rozpočtu a materiálních podmínek pro činnost školy.	Ukládání dokumentace, její skartace a uložení do archivu.
Odpovědnost za plnění ŠVP.		Odpovědnost za dodržování hygienických zásad a norem při činnostech školy – například při sestavování režimu dne, určování počtu dětí při pobytu venku, apod.

Sledování, kontrola a hodnocení vzdělávacího procesu a jeho výsledků.		Plánování, kontrolování úkolů a opatření směřující k zabezpečení činnosti školy v oblasti BOZP.
Odpovědnost za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání dětí na svěřeném pracovišti.		Kontrola dodržování předpisů BOZP.
Vytváření pracovního plánu pracoviště ve spolupráci s ostatními pedagogy.		Přijímání opatření k ochraně proti alkoholismu a toxikománii včetně kouření a kontrola jejich dodržování.
Zjišťování a hodnocení personálních a materiálně technických podmínek výchovně vzdělávací činnosti.		Zajištění nezávadného stavu objektu a technických zařízení.
Vytváření podmínek při realizaci dalších aktivit pracoviště, které navazují na standardní program.		Kontrola dodržování opatření ke snižování úrazovosti.
Projednávání s rodiči souhlasu k vyšetření v PPP nebo SPC.		
Určování rozsahu individuální specializované péče, vytváření individuálních vzdělávacích plánů.		
Navrhování doby čerpání dovolené zaměstnanců podle plánu dovolených, podepisování dovolenky.		
Navrhování čerpání		

studijního volna dle podmínek odloučeného pracoviště.		
Pověřování pracovníků pracoviště dalšími úkoly.		
Vysílání zaměstnanců na pracovní cesty.		
Projednávání výsledků kontrolní činnosti s příslušnými zaměstnanci.		
Uvádění mladých, začínajících pedagogů do praxe, zabezpečování jejich pracovní adaptace.		
Efektivní využívání svěřených dílčích prostředků.		
Efektivní využívání prostor pracoviště.		
Efektivní využívání materiálně technického zabezpečení.		
Schvalování všech dokumentů a materiálů, které tvoří výstupy školy.		
Navrhování vhodnější úpravy pracovní doby pracovníkům podle podmínek.		

Tabulka 12: Delegované činnosti zástupkyň odloučených pracovišť mateřské školy XY

### 4.3 Skupinový rozhovor se zástupkyněmi odloučených pracovišť

Výstup z analýzy náplně práce ale nepotvrzuje, zda zástupkyně odloučených pracovišť (dále jen OP) tyto rozhodovací pravomoci skutečně využívají a zda jejich výčet je kompletní. Abych tuto skutečnost zjistila, uskutečnila jsem se všemi jedenácti zástupkyněmi OP skupinový rozhovor, kterému předcházelo seznámení s tabulkou č. 12 obsahující výčet všech

delegovaných činností uvedených v náplni práce. Každá zástupkyně odpovídala na dvě otázky:

1. Které rozhodovací pravomoci uvedené v tabulce č. 12 skutečně vykonáváte na svém odloučeném pracovišti?
2. Vykonáváte i jiná rozhodování, která v tabulce uvedena nejsou?

Přepis rozhovoru je součástí přílohy č. 4 a je všemi zástupkyněmi OP autorizován.

Výčet delegovaných činností uvedených v tabulce č. 12 jsem předložila všem jedenácti zástupkyním OP mateřské školy XY, abych zjistila, které z těchto činností ve skutečnosti vykonávají a zda činí i jiná rozhodování, která v náplni práce chybí. Každá zástupkyně OP se k jednotlivým činnostem vyjádřila a některé zástupkyně tento výčet doplnily o kompetence, které nejsou v náplni práce obsaženy. Dále jsem zjišťovala, zda některé z doplněných kompetencí vykonávají i ostatní zástupkyně nebo jen některé či vůbec žádné. Výsledek rozhovoru jsem shrnula do dvou tabulek. V první tabulce č. 13 se zástupkyně OP vyjadřují, zda skutečně vykonávají činnosti uvedené v tabulce č. 12 a ve druhé tabulce č. 14 jsou uvedeny delegované činnosti, které v tabulce č. 12 a zároveň tedy i v náplni práce nejsou obsaženy, ale přesto je všechny zástupkyně vykonávají.

Při skupinovém rozhovoru jsem všem zástupkyním položila první otázku: „Které rozhodovací pravomoci uvedené v tabulce č. 12 skutečně vykonáváte na svém odloučeném pracovišti?“

<b>Zástupkyně odloučeného pracoviště</b>	<b>Autonomní rozhodování</b>	<b>Rozhodování se souhlasem ředitelky</b>	<b>Podle interních regulativ</b>
<b>Pracoviště K s ředitelstvím</b>	Vše vykonávám	Vše vykonávám	Vše vykonávám
<b>Odloučené pracoviště VD, TU</b>	Vše vykonávám	Vše vykonávám	Vše vykonávám
<b>Odloučené pracoviště G, TU</b>	Vše vykonávám	Vše vykonávám	Vše vykonávám
<b>Odloučené pracoviště Ž, TU</b>	Vše vykonávám	Vše vykonávám	Vše vykonávám
<b>Odloučené pracoviště No, TU</b>	Vše vykonávám	Vše vykonávám	Vše vykonávám
<b>Odloučené pracoviště T, TU</b>	Vše vykonávám	Vše vykonávám	Vše vykonávám
<b>Odloučené pracoviště H, TU 2</b>	Vše vykonávám	Vše vykonávám	Vše vykonávám
<b>Odloučené pracoviště Ú, TU 2</b>	Vše vykonávám	Vše vykonávám	Vše vykonávám
<b>Odloučené pracoviště B, TU 3</b>	Vše vykonávám	Vše vykonávám	Vše vykonávám
<b>Odloučené pracoviště V TU 3</b>	Vše vykonávám	Vše vykonávám	Vše vykonávám
<b>Odloučené pracoviště Na, TU</b>	Vše vykonávám	Vše vykonávám	Vše vykonávám

Tabulka 13: Výkon rozhodovacích pravomocí podle náplně práce na jednotlivých odloučených pracovištích.



V první fázi skupinového rozhovoru se všech jedenáct zástupkyň vyjádřilo, že si tabulku dopředu pečlivě prostudovaly a shodly se na závěru, že skutečně všechny činnosti uvedené v tabulce vykonávají.

V další fázi rozhovoru jsem položila zástupkyním druhou otázku: „Vykonáváte i jiná rozhodování, která v tabulce uvedena nejsou?“

Každá zástupkyně se k otázce vyjádřila. Pět prvních zástupkyň postupně uvedlo další činnosti a ostatních šest zástupkyň už tyto činnosti nerozšířilo, pouze potvrdily jejich vykonávání na svých pracovištích. V tabulce č. 14 uvádím jednotlivé zástupkyně OP a jejich uvedené delegované činnosti, které jsou rovněž vykonávány ostatními zástupkyněmi.

	<b>Autonomní rozhodování</b>	<b>Se souhlasem ředitelky</b>	<b>Podle interních regulativů</b>
<b>Pracoviště K s ředitelstvím</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tvorba plánu DVPP.</li> <li>• Spolupráce s jinými organizacemi.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozhodování o tom, jak zajistím ochranu osobních věcí zaměstnanců.</li> </ul>
<b>Odloučené pracoviště Ž, TU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Činnost nadačního fondu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výběr lektora pro výuku angličtiny.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nákup materiálu, hraček, pomůcek, hmotného majetku.</li> </ul>
<b>Odloučené pracoviště No, TU</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výběr zástupu za nemocného zaměstnance.</li> <li>• Výběr nového pracovníka.</li> <li>• Návrh rozpočtu na další rok.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidence majetku do třech tisíc korun.</li> <li>• Čerpání ročního finančního rozpočtu.</li> </ul>
<b>Odloučené pracoviště T, TU</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Složení dílčí inventární a dílčí likvidační komise.</li> <li>• Průběh inventarizace.</li> </ul>

Odloučené pracoviště H, TU 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Řešení drobných stížností a připomínek.</li> <li>• Ukončení docházky na žádost rodičů (ne ve správním řízení).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Řešení složitějších stížností.</li> </ul>	
---------------------------------	--	--	--

Tabulka 14: Delegované činnosti uvedené v rozhovoru.

Výčet rozhodovacích pravomocí byl tedy se souhlasem všech ostatních zástupkyň rozšířen u autonomního rozhodování o pět činností, u rozhodování se souhlasem ředitelky také o pět činností a u rozhodování dle regulativů o šest činností.

<b>Četnost delegovaných činností nad rámec náplně práce</b>		
Autonomní rozhodování	Se souhlasem ředitelky	Podle interních regulativů
5	5	6

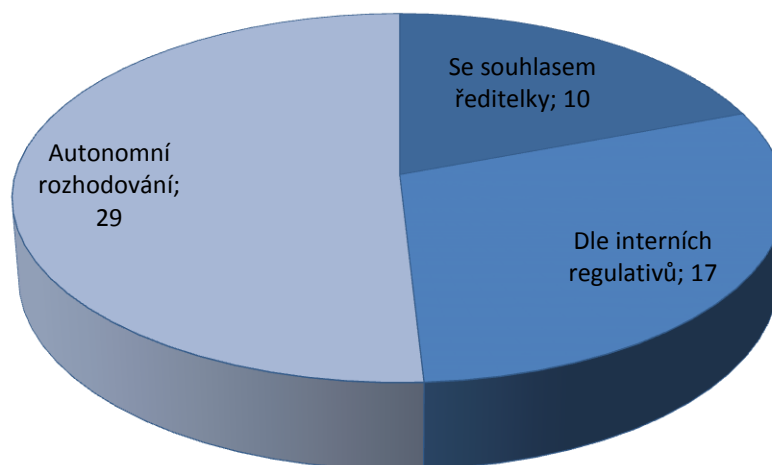
Tabulka 15: Četnost delegovaných činností nad rámec náplně práce.

Z rozhovoru vyplynulo, že se jedná o činnosti, které jsou všemi jedenácti zástupkyněmi OP skutečně vykonávány. Proto jsem tyto činnosti mohla sloučit dohromady s činnostmi uvedenými v tabulce č. 12 a jejich součet uvést v následující tabulce č. 16 a grafu č. 2. Konečný poměr rozhodovacích pravomocí zástupkyň odloučených pracovišť je tedy 29 : 10 : 17.

<b>Četnost všech delegovaných činností podle míry samostatného rozhodování (podle náplně práce a nad rámec náplně práce)</b>		
Autonomní rozhodování	Se souhlasem ředitelky	Podle interních regulativů
29	10	17

Tabulka 16: Četnost všech delegovaných činností podle míry samostatného rozhodování.

## Četnost všech delegovaných činností podle míry samostatného rozhodování.



Graf 2: Četnost všech delegovaných činností podle míry samostatného rozhodování.

Během rozhovoru byla uvedena jediná delegovaná činnost, která je vykonávána pouze na dvou OP. Jedná se o žádost o udělení grantu, kterou si dvě zástupkyně podaly se souhlasem ředitelky. Z tohoto důvodu jsem tuto činnost neuvedla jako rozhodovací pravomoc vykonávanou všemi zástupkyněmi OP a není ani zahrnuta v předešlých tabulkách a grafu č. 2.

### 4.4 Shrnutí a diskuse výsledků šetření

Cílem šetření bylo posouzení skutečné míry participace středního managementu na řízení právního subjektu tvořeného sloučením většího počtu mateřských škol. Z organizačního řádu vyplynulo, že statutárním orgánem školy je ředitelka, která řídí ostatní pracovníky a jedná jménem školy. V době její nepřítomnosti ji v plném rozsahu zastupuje statutární zástupce. Vedoucí pedagogičtí pracovníci tvořící střední management školy jsou nazýváni zástupkyněmi odloučených pracovišť a jsou zařazeni do druhého stupně řízení. Na základě písemného pověření řídí dané odloučené pracoviště.

Z analýzy náplní práce vyplynulo, které činnosti jsou na zástupkyně odloučených pracovišť mateřské školy XY delegovány a jaké mají rozhodovací pravomoci. Tyto delegované činnosti jsem roztřídila do tří stupňů rozhodování na autonomní, se souhlasem ředitelky a dle interních regulativů. Tímto postupem jsem zjistila, v kterých oblastech a v jaké míře samostatnosti zástupkyně rozhodují.

Úplná autonomie v rozhodování je zástupkyním ponechána především v oblasti tvorby koncepce pedagogické práce jednotlivých odloučených pracovišť, vytváření podmínek pro její realizaci a zároveň kontroly plnění a hodnocení. Tuto oblast řízení ředitelka zcela deleguje na zástupkyně. Zástupkyně samostatně ve spolupráci s ostatními pedagogy vytvářejí ŠVP na svých pracovištích a vzhledem k této skutečnosti ředitelka odpovídá pouze za to, že jsou na všech jedenácti pracovištích tyto programy vypracované. Odpovědnost za soulad školního vzdělávacího programu s rámcovým vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání mají jednotlivé zástupkyně. Ty zároveň sledují, kontrolují a hodnotí vzdělávací proces a jeho výsledky a jsou za vše odpovědné. Ředitelka jim ponechává autonomii při jednání se zákonnými zástupci ohledně vyšetření dítěte v pedagogicko-psychologické poradně nebo speciálně-pedagogickém centru a vytváření individuálních vzdělávacích plánů u těchto dětí. Lze tedy konstatovat, že výchovně vzdělávací oblast je v této mateřské škole zcela delegována na zástupkyně odloučených pracovišť.

Dále byla zjištěna plná autonomie zástupkyň při tvorbě dokumentů vztahujících se k řízení pracoviště, a to především strategických, krátkodobých a operativních plánů týkajících se rozvoje jednotlivých pracovišť. Ta se od sebe liší velikostí, kapacitou, lokalitou, personálním zajištěním a mají tudíž odlišné podmínky ke vzdělávání. Zástupkyně nejlépe znají silné i slabé stránky na svých pracovištích, a proto na základě analýzy zpracovávají strategické plány rozvoje odloučených pracovišť. Delegování této činnosti je logické.

V personální oblasti zástupkyně samostatně rozhodují o pracovní době zaměstnanců, jejich vysílání na pracovní cesty, vytváření plánu a čerpání dovolené či studijního volna. Rovněž mohou samostatně pověřovat pracovníky na svých pracovištích dalšími úkoly, projednávat s nimi výsledky kontrolní činnosti a u mladých začínajících pedagogů zabezpečují jejich pracovní adaptaci.

Šetření odhalilo skutečnost, že v oblasti finanční zástupkyně samostatně rozhodují pouze při nakládání s přidělenými finančními prostředky. Jejich výši jinak ale neovlivní.

Rozsah autonomních delegovaných činností umožňuje zástupkyním vytvářet vlastní know-how a činit své pracoviště jedinečným a odlišným od ostatních. V právním subjektu tak dochází k tomu, že si jednotlivá pracoviště konkurují. Zákonní zástupci pro své děti vybírají mateřskou školu na základě konkrétního školního vzdělávacího programu a podle kultury školy, projevující se v různých zvycích a rituálech, v klimatu školy a v procesu výchovy a vzdělávání. Tato skutečnost se projevuje například při zápisu dětí, kdy některá odloučená pracoviště zaznamenávají poptávku převyšující počet volných míst a některá pracoviště všechna volná místa nenaplní. Výhodou právního subjektu je, že lze zákonným zástupcům, jejichž děti se na žádané pracoviště nedostanou, nabídnout volná místa na pracovišti jiném.

Další činnosti zástupkyně vykonávají se souhlasem ředitelky. To znamená, že tyto činnosti jsou na ně delegovány, ale při jejich vykonávání potřebují k rozhodnutí ředitelčin souhlas. Se souhlasem ředitelky zástupkyně odloučených pracovišť rozhodují v oblasti provozu pracoviště, úvazku pracovníků a změn podmínek dohodnutých v pracovní smlouvě, dále navrhuji odměňování pracovníků podle výsledku jejich práce.

Podle interních regulativů zástupkyně rozhodují především v oblasti bezpečnosti práce, ochrany zdraví dětí a dodržování hygienických norem. Podle organizačního řádu školy vytvářejí dílčí organizační strukturu pracoviště a v souladu s pracovní smlouvou vytvářejí náplně práce zaměstnanců.

Skupinovým rozhovorem se všemi jedenácti zástupkyněmi odloučených pracovišť zaměřeným na jejich rozhodovací pravomoci a míru jejich autonomie jsem si ověřila, že autonomní rozhodování, rozhodování se souhlasem ředitelky a rozhodování dle vnitřních regulativů uvedené v náplni práce skutečně všechny vykonávají. Tabulku č. 12 měly k dispozici před uskutečněním rozhovoru, aby se v ní mohly v klidu zorientovat. Všechny zástupkyně třídění a výčet pravomocí schválily. Za všechny uvádím odpověď zástupkyně odloučeného pracoviště T, TU: „Tak, jak je to uvedené v tabulce, taky na své školce dělám.“ Zástupkyně odloučeného pracoviště H, TU 2 se vyjádřila takto: „Musela jsem si několikrát tabulku přečíst, abych pochopila význam...je toho hodně! Ale nakonec jsem došla k závěru, že opravdu taky všechno z té tabulky ve školce dělám. Už aspoň vím, proč chodím denně domů až večer...“ Při této poznámce všechny zástupkyně souhlasně přikyvovaly.

Zástupkyně rozhodovací pravomoci doplnily o činnosti, které navíc ještě vykonávají. Prvních pět zástupkyň je rozšířilo o pět autonomních rozhodování, pět rozhodování se souhlasem ředitelky a šest dle interních regulativů. Ostatních šest zástupkyň je schválilo. Jde o delegované činnosti, které jsou nad rámec náplně práce vykonávané na všech jedenácti pracovištích.

Zástupkyně autonomně vytvářejí plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, navazují spolupráci s jinými organizacemi, zajišťují činnost nadačního fondu, ukončují docházku dětí na žádost rodičů a samostatně řeší drobné stížnosti a připomínky. Zástupkyně odloučeného pracoviště H, TU 2 uvedla: „Ještě občas řeším stížnosti a připomínky rodičů a u těch závažnějších se při jejich řešení obracím na Pavlu. A podle mě tam ještě patří, že provádíme ukončení docházky dětí v případě žádosti rodičů a uvědomíme o tom Pavlu, že se nám uvolnilo místo.“

Se souhlasem ředitelky si zástupkyně vybírají lektora pro výuku angličtiny, nové pracovníky, zástup za nemocného pracovníka, navrhuji rozpočet pracoviště na další rok, dále s ní řeší složitější stížnosti. Zástupkyně odloučeného pracoviště No, TU uvedla: „...se

souhlasem ředitelky si také rozhodují o výběru nových pracovníků nebo při hledání zástupu za nemoc. A fakt jsem ráda, že nám Pavla nepřikazuje, koho si musíme vzít. Nechává to na nás a pak už jen náš výběr potvrdí a vyřídí formality. Rozhodují si také o návrhu na rozpočet na další rok, který předkládám k odsouhlasení Pavle, protože nemůže vědět, co všichni potřebujeme opravit, vylepšit, nakoupit.“

K činnostem vykonávaným dle interních regulativů zástupkyně navíc přidaly způsob zajišťování ochrany věcí zaměstnanců, nákup materiálu, hraček, pomůcek, evidenci majetku do třech tisíc korun, čerpání rozpočtu, složení dílčí inventární a likvidační komise a průběh inventarizace. Zástupkyně odloučeného pracoviště Ž, TU k tomu řekla: „V rozhodování podle regulativů chybí v tabulce nákup materiálu, pomůcek, hraček a hmotného majetku podle směrnic vydaných Pavlou. Stačí mi spousta naší práce a neumím si představit do toho ještě hlídat ty zákony a psát směrnice. Pavla nám vše tohle zajišťuje a ještě nám to skvěle na poradě vysvětlí. Vůbec nám ve všem zajišťuje dobrý servis a přitom nám dává úžasnou svobodu.“

Během rozhovoru dvě zástupkyně přidaly mezi činnosti, při nichž rozhodují se souhlasem ředitelky, žádost o grant. Ředitelka je v této činnosti podporuje. Důkazem je část rozhovoru se zástupkyní odloučeného pracoviště Ú, TU 2: „A taky jsem si zažádala jako Eva o grant, díky kterému se snažím získat pro školku peníze. Pavla souhlasila a podpořila mě.“

Zástupkyně odloučeného pracoviště V, TU uvedla: „Je to přesně tak, jak je to uvedené v té tabulce. Taková rozhodování opravdu dělám sama, se souhlasem a podle směrnic. Jsem ráda, že se mi to takhle hezky roztřídilo a ujasnilo. Práce ředitelky je moc náročná a sama bych to dělat nechtěla. Stačí mi mé povinnosti, administrativa, práce u dětí, vyplňování dotazníků, tvoření plánů... Je toho hodně a rozhodně by to ředitelka nemohla pro nás všechny dělat sama. To je naše práce a ona nám dává skvělou volnost v tom, co si chci na své školce prosadit. Jsem ráda, že nám nenařizuje, že musíme mít všichni angličtinu, že zítra pojedeme všichni do ZOO, že musím přijmout tuhle učitelku ... a řízení nechává opravdu na nás.“ I vyjádření této zástupkyně prokázalo, že ředitelka mateřské školy XY deleguje na zástupkyně řízení pracovišť, využívá jejich potenciál a důvěřuje jim. Prohlášení této zástupkyně navíc odhalilo demokratický přístup vedení ředitelky, ocenilo náročnost její práce a vyjádřilo vděčnost za důvěru při řízení odloučeného pracoviště. Tuto skutečnost lze potvrdit i odpovědí zástupkyně odloučeného pracoviště VD, TU: „Pavla je úžasný šéf a cením si toho, že nás nechá všechny svobodně pracovat a podporuje nás.“ Zástupkyně odloučeného pracoviště Na, TU, která je pověřena jeho řízením druhým rokem, zařadila ředitelku i do role poradce: „Často se obracím na Pavlu, protože si ještě nejsem moc jistá, a vždycky mi se vším poradí nebo pomůže.“

Lze shrnout, že řízení odloučeného pracoviště je náročnou a odpovědnou činností, kterou by ředitelka vzhledem ke svým náročným manažerským povinnostem nemohla důsledně vykonávat. Proto využívá možnosti delegování na zástupkyně.

Ačkoliv ředitelství mateřské školy XY bylo zřízeno v centru města, některá odloučená pracoviště jsou od něj vzdálená i několik kilometrů. I tato skutečnost je důvodem k delegování. Ředitelka na vedoucí pedagogické pracovníky deleguje okruh činností a pravomoci rozhodovat o těchto činnostech. Vyžaduje to jednak vyšší nároky na schopnosti středního managementu a zároveň ochotu zástupkyň jednotlivých odloučených pracovišť nést za svá rozhodování odpovědnost.

Ředitelka je navíc zástupkyněmi uznávaná jako velmi schopný, vstřícný a chápající manažer, který je odborníkem ve své funkci. Z titulu dobrého manažera se odráží svěřením rozhodovacích pravomocí, které umožňují zástupkyním odloučených pracovišť participovat na řízení celého právního subjektu tvořeného sloučením většího počtu mateřských škol a především autonomně rozhodovat ve výchovně vzdělávací oblasti na svých pracovištích.

## Závěr

Téma bakalářské práce bylo „Význam středního managementu v řízení právního subjektu tvořeného větším počtem mateřských škol.“ Proč jsem si zvolila právě toto téma? V roce 2002 reforma veřejné správy způsobila zánik školských i okresních úřadů a od 1. ledna 2003 všechny typy škol přešly do právní subjektivity, nebo se staly součástí dalších subjektů. Pro jejich snadnější přechod vydalo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky pro zřizovatele Metodickou pomoc školám, předškolním zařízením a školním zařízením zřizovaných obcí při přechodu na právní subjektivitu (2002). Jednou ze tří v metodice uvedených variant k dosažení právní subjektivity byla možnost sloučení několika mateřských škol pod jednu kmenovou. Tuto variantu si vybrali zastupitelé našeho města a před deseti lety se usnesli na zřízení právního subjektu, do kterého sloučili jedenáct mateřských škol ve městě. Mateřské školy se přejmenovaly na odloučená pracoviště.

K řízení tohoto právního subjektu byla jmenována ředitelka, která pověřila své zástupkyně řízením odloučených pracovišť a na základě školského zákona a zákoníku práce jim udělila pravomoci a odpovědnosti.

Cílem mé bakalářské práce bylo zjistit, o které delegované pravomoci se jedná a v jakém rozsahu zástupkyně odloučených pracovišť, které tvoří střední management školy, participují na řízení tohoto právního subjektu.

Abych mohla objasnit problematiku existence a řízení sloučeného právního subjektu, zaměřila jsem se na základě poznatků z odborné literatury v teoretické části práce nejprve na proměny mateřské školy od roku 1989. Reformní procesy byly prvně nastíněny v Národním programu rozvoje vzdělávání v ČR (tzv. Bílá kniha), který vznikl v roce 2001. Tento dokument předkládá vůdčí princip reformy, kterým je demokratizace, zajišťovaná decentralizací, posilováním autonomie škol a participací zainteresovaných skupin na vzdělávání. Počáteční etapou celoživotního učení tento program určuje vzdělávání právě v mateřských školách. Jejich postavení bylo posíleno přijetím školského zákona (zákon č. 561/2004 Sb.), kdy se staly legitimní součástí vzdělávací soustavy v České republice. Změny v mateřských školách nastaly ještě před přijetím školského zákona uskutečněním reformy veřejné správy, která jim zajistila právní subjektivitu. Ta sebou přinesla i kurikulární autonomii. Pro zajištění kvality vzdělávání bylo zavedeno tzv. dvoustupňové kurikulum – státní a školní. Na úrovni státní je zajištěno Rámcovým vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání a na školní úrovni školními a třídními vzdělávacími programy. Mateřské školy povinně zahájily výuku podle ŠVP k 1. 9. 2007.



S přechodem do právní subjektivity se objevil specifický fenomén slučování mateřských škol. Řízení sloučeného právního subjektu je odlišné od řízení jedné mateřské školy. Ředitel z pozice manažera může delegovat na vedoucí pedagogické pracovníky pravomoci a odpovědnosti, na jejichž základě participují na řízení sloučeného právního subjektu. V jaké míře probíhá participace v mateřské škole XY, kde pracuji jako jedna ze zástupkyň odloučeného pracoviště, bylo cílem mého šetření v empirické části práce.

Cílem praktické části bylo vymezení pravomocí (a odpovědností) středního managementu – pedagogických pracovníků pověřených vedením odloučeného pracoviště mateřské školy. Splnila jsem ho provedením analýzy pracovních náplní zástupkyň odloučených pracovišť a uskutečněním skupinového rozhovoru s těmito pracovníky.

Nejprve jsem z organizačního řádu mateřské školy XY zjistila, že statutárním orgánem školy je ředitelka, která řídí ostatní pracovníky a jedná jménem školy. Vedoucí pedagogičtí pracovníci sloučeného právního subjektu, kteří tvoří střední management školy, jsou nazýváni zástupkyněmi odloučených pracovišť a jsou zařazeni do druhého stupně řízení. Na základě písemného pověření řídí dané odloučené pracoviště.

Dále jsem analýzou pracovních náplní zástupkyň zjišťovala, které činnosti a s jakou mírou samostatného rozhodování jsou na ně delegovány. Činnosti uvedené v náplni práce jsem roztříдила do tří stupňů rozhodování - na autonomní, se souhlasem ředitelky a dle interních regulativů. Tím jsem zjistila, v kterých oblastech a v jaké míře samostatnosti zástupkyně rozhodují. Došla jsem k závěru, že tyto rozhodovací pravomoci jsou zástupkyním dány v uvedených třech stupních rozhodování v poměru 24 : 5 : 11. Zcela autonomně rozhodují při vytváření vzdělávací koncepce odloučeného pracoviště a tvorbě strategických, krátkodobých a operativních plánů, což zástupkyním umožňuje vytváření vlastního know-how na odloučeném pracovišti. Zároveň jsou odpovědné za soulad ŠVP s RVP PV. Se souhlasem ředitelky rozhodují především v personální oblasti a podle interních regulativů v oblasti BOZP.

Skupinovým rozhovorem s jedenácti zástupkyněmi odloučených pracovišť jsem si ověřila, že všechny činnosti uvedené v pracovních náplních skutečně všechny vykonávají a zároveň jsem od nich získala informaci, které činnosti ještě v rámci řízení pracoviště provádějí a v náplni práce uvedeny nejsou. Zástupkyně rozšířily kompetence v oblasti plánování, personální, finanční a majetkové.

Na základě všech výsledků dosažených šetření v empirické části mé práce jsem došla k závěru, že řízení právního subjektu tvořeného sloučením většího počtu mateřských škol je závislé na vhodném výběru ředitele, který je schopný z pozice dobrého leadera delegovat pravomoci na zástupce odloučených pracovišť, a na schopnosti středního

managementu svěřené pravomoci převzít a odpovědně vykonávat. Zjistila jsem, že v mateřské škole XY je na zástupkyně odloučených pracovišť zcela delegována výchovně vzdělávací oblast a že mají úplnou autonomii v řízení pedagogické práce pracoviště. Výsledek mého šetření může zároveň sloužit jako zdroj poznatků pro vedoucí pracovníky takových mateřských škol.

## Seznam použité literatury a zdrojů:

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.

ČESKO. Zákon č.40/1964 Sb. ze dne 26. února 1964 Občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů Československé socialistické republiky*. 1964. Dostupný také z: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=40&r=1964>.

ČESKO. Zákon č.564 ze dne 13. prosince 1990 o státní správě a samosprávě ve školství. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1990, částka 91, s. 2097-2102. Dostupný také z: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=564&r=1990>.

ČESKO. Zákon č.171 ze dne 30. května 1990 kterým se mění a doplňuje zákon č. 29/1984 Sb., o soustavě základních a středních škol (školský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1990, částka 30, s. 673-681. Dostupný také z: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=171&r=1990>.

ČESKO. Zákon č.250 ze dne 7. července 2000 o rozpočtových pravidlech územního rozpočtu. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 73, s. 3557-3567. Dostupný také z: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?o=3&t=434>.

ČESKO. Zákon č.284 ze dne 31. května 2002 kterým se mění zákon č.564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 102, s. 6040-6044. Dostupný také z: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?o=3&t=947>.

ČESKO. Zákon č.561 ze dne 24. září 2004 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 190, s. 10262-10324. Dostupný také z: <http://aplikace.msmt.cz/Predpisy1/sb190-04.pdf>.

ČESKO. Zákon č.563 ze dne 24. září 2004 o pedagogických pracovnících. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 190, s. 10333-10345. Dostupný také z: <http://www.msmt.cz/file/13233>.

ČESKO. Nařízení vlády č.75 ze dne 26. ledna 2005 o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2005, částka 21, s. 514-519. Dostupné také z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/narizeni-vlady-kterym-se-stanovi-rozsah-prime-vyucovaci-prime-vychovne-prime-specialne-pedagogicke-a-prime-pedagogicko-psychologicke-cinnosti-pedagogickych-pracovniku>.

ČESKO. Zákon č.262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006. Dostupný také z: [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262\\_2006\\_6](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_6).

ČESKO. Nařízení vlády č. 222 ze dne 14. června 2010 o katalogu prací ve veřejných službách a správě. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2010, částka 76, s. 2642-2946. Dostupné také z: <http://www.mvcr.cz/clanek/stejnopisy-sbirky-zakonu-371614.aspx>.

- KRÁLOVEHRADECKÝ KRAJ. *KHK: Královehradecký kraj* [online]. KHK, ©2006 [cit. 2012-08-16]. Dostupné z: [http://www.kr-kralovehradecky.cz/.../12-714-2006DZ\\_KHK\\_\\_nor\\_2006.d...](http://www.kr-kralovehradecky.cz/.../12-714-2006DZ_KHK__nor_2006.d...)
- KRÁLOVEHRADECKÝ KRAJ. *KHK: Královehradecký kraj* [online]. KHK, ©2012 [cit. 2012-08-04]. Dostupné z: <http://www.kr-kralovehradecky.cz/cz/krajsky-urad/skolstvi/vyrocnizpravy/dlouhodobyzamer/vzdelavani-arozvojevzdelavacisoustavykralovehradeckeho-kraje-51780/>.
- KUBEČKOVÁ, Pavla. 2006. *Organizační řád školy*.
- KUBEČKOVÁ, Pavla. 2003. *Náplň práce zástupkyně odloučeného pracoviště*.
- LHOTÁKOVÁ, Irena. Předpoklady pro činnost středního managementu školy. *Řízení školy*. 2011, č. 11, s. 25-27. ISSN 1214-8679.
- Metodická pomoc školám, předškolním zařízením a školským zařízením zřizovaným obcí při přechodu na právní subjektivitu. Č. j. 23 620/2002-60. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. MŠMT, ©2002 [cit. 2012-10-15]. Dostupné z: <http://aplikace.msmt.cz/htm/Metpomoc.htm>.
- MĚSTO JABLONEC. *Mestojablonec* [online] [Citace: 2012-08-06]. Dostupné z: <http://www.mestojablonec.cz/redakce/tisk.php?lanG=cs&slozka=238&clanek=30846&.mestojablonec.cz>.
- Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: Bílá kniha. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. MŠMT, ©2001 [cit. 2012-07-17]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/bila-kniha-narodni-program-rozvoje-vzdelavani-v-ceske-republice-formuje-vladni-strategii-v-oblasti-vzdelavani-strategie-odrazi-celospolecenske-zajmy-a-dava-konkretni-podnety-k-praci-skol>.
- PRÁŠILOVÁ, Michaela, 2009. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 80-244-1415-5.
- PRÁŠILOVÁ, Michaela, ŠMELOVÁ, Eva, 2010. *Kurikulum a jeho tvorba II*. Olomouc: Studijní text pro distanční vzdělávání. ISBN 978-80-244-2607-5.
- Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, 2004. *Výzkumný ústav pedagogický v Praze*. Praha: VÚP.
- Rejstřík škol a školských zařízení. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. MŠMT, ©2007 [cit. 2012-08-08]. Dostupné z: <http://rejskol.msmt.cz/>.
- SVĚTLÍK, Jaroslav, 2009. *Marketingové řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s. ISBN 978-80-7357-494-9.
- SVOBODOVÁ Eva a kol., 2010. *Vzdělávání v mateřské škole*. Praha: Portál, s. r. o. ISBN 978-80-7367-774-9.
- ŠTEFFLOVÁ, Jaroslava. Školství má staronového strašáka: právní subjektivitu. *Učitelství noviny* [online]. 2002, roč. 105, č. 35 [cit. 2012-08-01]. ISSN 0139-5718. Dostupné z:

<http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=2079&PHPSESSID=2683455db798b8fb67d0e4de874e7beb>.

ŠTEFFLOVÁ, Jaroslava. Nesnadný úděl slučování. *Učitel'ské noviny* [online]. 2002, roč. 105, č. 38 [cit. 2012-10-15]. ISSN 0139-5718. Dostupné z: <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&rocnik=2002&cislo=38>.

ŠTEFFLOVÁ, Jaroslava. Potřebují mateřské školy právní subjektivitu? *Učitel'ské noviny* [online]. 2003, roč. 106, č. 20 [cit. 2012-10-15]. ISSN 0139-5718. Dostupné z: <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=4358>.

VALIŠOVÁ, Alena, KASÍKOVÁ, Hana, 2011. *Pedagogika pro učitele*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3357-9.

WALTEROVÁ, Eliška, 2011. *Dva světy základní školy?* Praha: Univerzita Karlova. ISBN 978-80-246-2043-5.

*Zřizovací listina Mateřské školy Trutnov*, usnesení Zastupitelstva města Trutnova č. 2009-247/4 ze dne 29. 9. 2009.

## **Seznam tabulek:**

Tabulka 1: Mateřské školy s větším počtem pracovišť (čtyři a více) – zdroj: rejstřík škol na MŠMT.....	16
Tabulka 2: Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti ředitele mateřské školy- zdroj: § 2 odstavec 1 Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků v platném znění ze dne 26. ledna 2005, Sbírka zákonů č. 75/2005, s. 514, částka 21 .....	18
Tabulka 3: Přehled pracovišť a jejich počtu tříd mateřské školy XY.....	28
Tabulka 4: Řízení organizace .....	32
Tabulka 5: Výchovně vzdělávací proces. ....	32
Tabulka 6: Pracovně právní problematika. ....	33
Tabulka 7: Materiální a ekonomická oblast.....	34
Tabulka 8: Dokumentace. ....	34
Tabulka 9: Externí vztahy. ....	34
Tabulka 10: Bezpečnost a ochrana zdraví. ....	35
Tabulka 11: Četnost delegovaných činností podle míry samostatného rozhodování. ....	36
Tabulka 12: Delegované činnosti zástupkyň odloučených pracovišť mateřské školy XY.....	39
Tabulka 13: Výkon rozhodovacích pravomoci podle náplně práce na jednotlivých odloučených pracovištích. ....	40
Tabulka 14: Delegované činnosti uvedené v rozhovoru.....	42

Tabulka 15: Četnost delegovaných činností nad rámec náplně práce. ....	42
Tabulka 16: Četnost všech delegovaných činností podle míry samostatného rozhodování. ....	42

### **Seznam obrázků:**

Obrázek 1: Organizační schéma mateřské školy XY-zdroj: Organizační řád Mateřské školy, Trutnov, 2006.....	29
---	----

### **Seznam grafů:**

Graf 1: Četnost delegovaných činností podle míry samostatného rozhodování.....	36
Graf 2: Četnost všech delegovaných činností podle míry samostatného rozhodování.....	43

### **Seznam zkratk:**

MŠMT	Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy
RVP PV	Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání
ŠVP	Školní vzdělávací program
TVP	Třídní vzdělávací program
OP	Odloučené pracoviště
DVPP	Další vzdělávání pedagogických pracovníků
PPP	Pedagogicko- psychologická poradna
SPC	Speciálně pedagogické centrum
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
FKSP	Fond kulturně sociálních potřeb

### **Přílohy:**

Příloha 1: Sloučené MŠ v ČR – zdroj: rejstřík škol na MŠMT .....	55
Příloha 2: Organizační řád Mateřské školy Trutnov.....	64
Příloha 3: Náplň práce zástupkyně odloučeného pracoviště. ....	70
Příloha 4: Přepis rozhovoru se zástupkyněmi odloučených pracovišť mateřské školy .....	73

Příloha 1: Sloučené MŠ v ČR – zdroj: rejstřík škol na MŠMT.

Kraj	Adresa sloučených MŠ	Počet pracovišť	Počet dětí
<b>Praha</b>			
	Hábova 1571, Praha 5 - Stodůlky	2	18
	Klausova 6/2448, Praha 5 - Velká Ohrada	2	131
	Novoborská 371, Praha 9 - Prosek	2	100
	Poznaňská 462, Praha 8 - Bohnice	2	50
	Opletalova 925/14, Praha 1	2	65
	Národní 416/37, Praha 1	2	150
	Na Smetance 1/505, Praha 2	2	122
	Římská 27/1255, Praha 2	3	134
	Slovenská 27/1726, Praha 2	2	188
	Viničná 1/440, Praha 2	3	185
	Kladská 25/2187, Praha 2	3	153
	Jeseniova 204/2686, Praha 3	3	84
	nám. Jiřího z Lobkovic 22/121, Praha 3	2	150
	A.Drabíkové 536, Praha 4 - Jižní Město	2	280
	Boleslavova 1a/1675, Praha 4 - Nusle	3	235
	Na Větrově 22/1022, Praha 4 - Lhotka	2	109
	Hroncova 1882, Praha 4 - Jižní Město	3	252
	Jažlovická 2119, Praha 4 - Chodov	2	180
	Janouchova 671, Praha 4 - Háje	3	322
	Markušova 1556, Praha 4 - Jižní Město	2	240
	Lysinská 184/45, Praha 4 - Modřany	2	192
	Na Zvoničce 13/1030, Praha 4 - Podolí	2	136
	Plamínkové 1589, Praha 4 - Nusle	2	240
	Na Příčné mezi 186, Praha 4 - Šeberov	2	79
	Předškolní 880, Praha 4 - Kunratice	2	209
	V Zápolí 1249, Praha 4 - Michle	2	152
	Blatenská 2145, Praha 4 - Jižní Město	3	280
	Bezová 4/1592, Praha 4	3	330
	Mírového hnutí 1680, Praha 4 - Jižní Město	3	240
	Družstevní ohoz 5/1308, Praha 4 - Nusle	2	174
	Urbánkova 3374, Praha 4 - Modřany	2	137
	Peškova 963, Praha 5 - Barrandov	2	140
	Nám.Osvoboditelů 1367, Praha 5 - Radotín	4	310
	Zázvorkova 1994, Praha 5 - Stodůlky	2	144
	Beníškové 988, Praha 5 - Košíře	3	137
	K samoobsluze 211, Praha 5 - Lipence	2	75
	Kudrnova 1a/235, Praha 5 - Motol	2	140
	Nad Palatou 29/613, Praha 5 - Smíchov	2	140
	Matjuchinova 698, Praha - Zbraslav	3	210
	Běhounkova 2474, Praha 5-Nové Butovice	2	142
	Nad Laurovou 1983, Praha 5 - Smíchov	2	84
	U Santošky 178, Praha 5 - Smíchov	2	112
	Socháňova 23/1176, Praha 6 - Řepy	3	230
	Bendova 1/1123, Praha 6 - Řepy	2	233
	Laudova 3/1030, Praha 6 - Řepy	4	264
	K Roztokům 879, Praha 6 - Suchdol	2	75
	Velvarská 31a/2600, Praha 6 - Dejvice	2	187

	Pod Novým lesem 8/98, Praha 6 - Veveslavín	2	97
	nám. Českého povstání 6/511, Praha 6 - Ruzyně	3	206
	Janáková 9/2358, Praha 6 - Dejvice	2	106
	Fetrovská 2b/2579, Praha 6 - Dejvice	2	79
	Letohradská 1a/712, Praha 7	2	196
	Nad Štolou 6/1277, Praha 7	2	176
	Na Maninách 1080/29a, Praha 7	3	239
	Bílenecké náměstí 33, Praha 8 - Dolní Chabry	2	78
	Korycanská 14/395, Praha 8 - Čimice	2	160
	Na Korábě 2/350, Praha 8 - Libeň	2	155
	Lišická 1502, Praha 9 - Újezd nad Lesy	2	82
	Kostlivého 1218, Praha 9 - Kyje	2	133
	Štolmířská 602, Praha 9 - Hloubětín	2	113
	Zelenečská 500, Praha 9 - Hloubětín	2	147
	Chodovická 1900, Praha 9 - Horní Počernice	2	280
	Letců 731, Praha 9 - Kbely	2	252
	Dobratická 525, Praha 9	2	140
	Mikulovická 337, Praha 9 - Vinoř	3	190
	Troilova 17/474, Praha 10 - Malešice	2	238
	Nedvěžská 27/2224, Praha 10	2	236
	Štěchovická 4/1981, Praha 10 - Strašnice	2	240
	Omská 6/1354, Praha 10	2	160
	Vladivostocká 8/1034, Praha 10 - Vršovice	2	148
	Chmelová 8/2921, Praha 10	2	330
	Za Nadýmačem 927, Praha 10 - Uhříněves	2	308
	Benešovská 28/2291, Praha 10	2	95
	Libkovská 1069, Praha 10 - Hostivař	2	118
	Vídeňská 800, Praha 4 - Krč	2	250
	Křejského 1503, Praha 4 - Jižní Město	2	150
	Slaviborské nám. 21, Praha 9-Třeboradice	2	106
	Kozlovská 9, Praha 6	2	74
<b>Středočeský kraj</b>	Kyšice 178, Unhošť	3	50
	Mikoláše Alše 710, Kolín II	2	53
	Velíšská 966, Vlašim	2	163
	Pod Radnicí 67, Neveklov	2	95
	Komenského 278, Týnec nad Sázavou	3	209
	Bubenická 105, Hostomice	2	61
	Vančurova 1154, Beroun	2	145
	Zahradní 801, Zdice	2	168
	Jiráskova 602, Hořovice	2	242
	Školská 262, Hřebeč	2	71
	Vrapická 474, Kladno-Dubí	3	94
	Herbenova 1900, Kladno - Kročehlavy	2	109
	Bulharská 2330, Kladno - Kročehlavy	2	175
	Volkerova 856, Unhošť	2	157
	J.Hory 1801, Kladno	2	150
	Hrdlív 125, Libušín	2	54
	Vodárenská 2472, Kladno - Kročehlavy	2	190
	Tylova 184, Plaňany	2	80
	Lstibořská 183, Český Brod - Liblice	2	46
	Bezručova 801, Kolín II.	2	248
	Nám. Jana Žižky z Trocnova 1, Čáslav	6	319
	Benešova 149, Kutná Hora	8	487
	Dr. E. Beneše 694, Kralupy nad Vltavou	3	250



	V Olšinkách 700, Neratovice	8	545
	Lom 289, Kly	2	64
	Dukelská 2598, Mělník	2	93
	Gen. Klapálka 976, Kralupy nad Vltavou	2	300
	Nemocniční 107, Mělník	2	120
	Pod Vrchem 2995, Mělník	2	169
	Mírová 683, Mnichovo Hradiště	3	253
	Velenského 112, Bělá pod Bezdězem	2	157
	Na Celně 1117, Mladá Boleslav	4	248
	Dukelská 1165, Mladá Boleslav	2	221
	Nerudova 797, Mladá Boleslav	2	212
<b>Jihočeský kraj</b>	Příběhnická 1435, Tábor	2	84
	Papírenská 23, České Budějovice	2	192
	Hlinecká 729, Týn nad Vltavou	3	278
	Špálova 7, České Budějovice	3	160
	Na Chalupy 44, České Budějovice-Srubec	2	48
	Školní 684, Trhové Sviny	2	210
	Dlouhá 35, České Budějovice	2	140
	Vrchlického nábř. 1a, České Budějovice	2	232
	1. Máje 771, Kaplice	2	112
	Nové Domovy 221, Kaplice	2	250
	Svobody 1018, Třeboň	2	200
	Růžová 39, Jindřichův Hradec	2	192
	Sídlíště Míru 117, Volary	2	172
	Klostermannova 365, Vimperk	2	210
	Školní 164, Radomyšl	2	80
	Smetanova 204, Vodňany	2	210
	Třída Čs.armády 308, Veselí nad Lužnicí	2	72
	Na Libuši 859, Bechyně	2	198
	Lipová 158, Chotoviny	2	80
	ČSLA 515, Planá nad Lužnicí	2	170
	Ruská 527, Hluboká nad Vltavou	4	169
	Jeronýmova 183, Třeboň	2	190
	Sokolovská 2417, Tábor	2	270
	Kollárova 2497, Tábor	3	290
	Krumlovská 223, Prachatice	4	494
	Lidická 625, Strakonice	5	478
	Röschova 1120, Jindřichův Hradec II	2	162
	Vajgar 594, Jindřichův Hradec III	2	268
	Bratrská 177/I, Dačice	6	302
	Vrchlického 726, Blatná	2	145
	Zlatá Koruna 41, Český Krumlov	2	54
<b>Plzeňský kraj</b>	Školní 248, Holýšov	2	190
	Markova 523, Kdyně	2	105
	Smetanova 1095, Sušice	2	195
	Fibichova 4, Plzeň	2	88
	Nade Mží 3, Plzeň	2	137
	Pod Chlumem 3, Plzeň	2	274
	Z. Wintra 19, Plzeň	3	139
	Budilovo náměstí 72, Plzeň	2	122
	Dvořákova 4, Plzeň	2	135
	Jesenická 11, Plzeň	2	200
	Kralovická 35, Plzeň	2	216
	Lábkova 30, Plzeň	2	252

	Hodonínská 53, Plzeň	2	138
	Částkova 6, Plzeň	2	118
	Na Vinici II 395, Nepomuk	2	160
	Vrchlického 853, Starý Plzenec	2	140
	K lomu 343, Štěnovice	2	132
	Tř. 1. Máje 56, Horní Bříza	2	120
	U Školky 150, Zbůch	2	92
	Havlíčkova 449, Planá	2	196
	Soběslavova 1003, Stříbro	4	265
	Vančurova 195, Horšovský Týn	2	150
	Sportovní 306, Koloveč	2	68
	Borská 500, Bor	2	182
	Zahradní 471, Domažlice	5	373
	Školní 642, Rokycany	3	239
	Třebízského 224, Rokycany	2	220
	Studentská 601, Klatovy	10	870
	Mládežníků 869, Třemošná	2	170
<b>Karlovarský kraj</b>	Bezručova 19, Karlovy Vary	2	40
	Malé náměstí 2, Cheb	2	218
	Komenského 27, Cheb	3	184
	Osvobození 67, Cheb	3	251
	Masarykova 1195, Ostrov	2	171
	Školní 544, Teplá	2	93
	Sportovní 561, Loket	2	100
	Školní 525, Kynšperk nad Ohří	2	141
	Nerudova 915, Chodov	4	427
	Krušnohorská 16, Karlovy Vary	8	810
	Komenského 7, Karlovy Vary	8	768
<b>Ústecký kraj</b>	Májová 372, Děčín XXXII-Boletice n.L.	3	264
	Svojsíkova 352, Šluknov	2	175
	Dlouhá 540, Klášterec nad Ohří	2	230
	Na Krétě 359, Terezín	2	123
	Ladova 339, Budyně n.O.	2	75
	Josefa Hory 967, Roudnice n.L.	2	124
	Školní 1805, Roudnice n.L.	2	164
	Krátká 178, Měcholupy	2	55
	Čs. armády 2371, Louny	2	116
	Hlubanská 321, Podbořany	2	105
	Nerudova 1, Blšany	2	73
	Gorkého 1614, Litvínov	2	144
	Maxe Švabinského 664, Bílina	2	125
	Čapkova 869, Bílina	2	175
	Síbova 332, Bílina	3	190
	Kollárova 597, Krupka	2	140
	Hornická 347, Osek	2	96
	Husova 308, Hostomice	2	70
	Rabasova 3207/45, Ústí nad Labem	2	226
	Masarykova 30, Litoměřice	11	959
	Filipovská 686, Jiříkov	2	112
	Průběžná 299, Jílové	2	230
	Stračenská 561, Štětí	4	317
	Lidická 44, Most	15	1330
	Žižkova 268, Meziboří	2	137
	Liliová 277, Děčín II	2	204

	Riegrova 454/12, Děčín II	2	254
	Klostermannova 1474/11, Děčín VI	4	220
	Smetanovy sady 1558, Jirkov	9	744
	Šafaříkova 4335, Chomutov	14	1404
<b>Liberecký kraj</b>	Karla Poláčka 1301, Česká Lípa	2	50
	Svojsíkova 754, Nový Bor	7	414
	Zhořelecká 2607, Česká Lípa	4	430
	Antonína Sovy 1740, Česká Lípa	2	175
	Arbesova 411, Česká Lípa	3	233
	Svárovská 2063, Česká Lípa	2	115
	Havlíčková 826, Smržovka	2	115
	Palackého 37/2482, Jablonec nad Nisou	2	56
	U Školky 579, Tanvald	3	189
	Slunečná 327, Železný Brod	2	130
	Rybářská 36, Hrádek nad Nisou	2	85
	Revoluční 488, Chrastava	3	205
	Tanvaldská 282, Liberec XXX-Vratislavice nad Nisou	2	75
	Tovačovského 166/27, Liberec 14	2	120
	Klášteří 466/4, Liberec 5	2	184
	Purkyňova 458/19, Liberec 14	2	100
	Pekárenská 468, Semily	2	150
	Moskevská 2434, Česká Lípa	2	130
	Švédská 14/3494, Jablonec nad Nisou	2	175
	Spořilovská 994, Jilemnice	3	245
	Ostašovská 100, Liberec 20	2	95
	Havlíčková 4, Jablonec nad Nisou	2	95
	Jugoslávská 13/1885, Jablonec nad Nisou	2	106
	Dolní 3969, Jablonec nad Nisou	2	72
	Hřbitovní 10/3677, Jablonec nad Nisou	2	120
	Slunečná 9/336, Jablonec nad Nisou	2	75
	Arbesova 50/3779, Jablonec nad Nisou	2	60
	Nová Pasiřská 10/3825, Jablonec nad Nisou	2	112
	28. října 16/1858, Jablonec nad Nisou	2	75
<b>Královéhradecký kraj</b>			
	Severní 842, Hradec Králové	2	194
	Školská 191, Nechanice	2	81
	Horní Nová Ves 112, Lázně Bělohrad	2	160
	Osvobození 250, České Meziříčí	2	63
	B. Němcové 373, Žacléř	2	138
	Krausova 315, Velké Poříčí	2	120
	Havlíčková 520, Hronov	2	142
	Myslbekova 4, Náchod	2	103
	Veverkova 1495, Hradec Králové	2	180
	Štefánikova 373, Hradec Králové	2	241
	Třebechovická 837, Hradec Králové	2	162
	Švendova 1127, Hradec Králové	2	183
	Kampanova 1488, Hradec Králové	2	234
	Tyršova 1032, Třebechovice pod Orebem	3	217
	Vítkova 304, Náchod	2	111
	Komenského 577, Dobruška	2	267
	Hasičská 231, Hostinné	3	185
	Nepolisy 246	2	56
	Tyršova 280, Vamberk	2	162
	Křenkova 42, Česká Skalice	2	202

	Drtinova 1444, Dvůr Králové nad Labem	5	191
	Na Františku 845, Nové Město nad Metují	2	131
	Příčná 227, Broumov	5	263
	Husitská 217, Nová Paka	2	140
	Plickova 781, Úpice	2	175
	Lužická 321, Jaroměř	4	364
	Čajkovského 1093, Hradec Králové	2	204
	Na Kotli 1201, Hradec Králové	2	100
	1. máje 100, Nové Město nad Metují	2	101
	Komenského 485, Trutnov	11	1022
<b>Pardubický kraj</b>	Na Valech 693, Chrudim 2	4	202
	Dr.Jana Malíka 765, Chrudim 2	2	170
	Rubešova 1250, Hlinsko	2	220
	Strojařů 846, Chrudim 4	2	165
	Jiráskova 596, Sezemice	3	163
	Benešovo náměstí 2115, Pardubice	2	150
	Pražská 89, Pardubice	2	125
	K Dubině 693, Pardubice	2	78
	Národních hrdinů 8, Pardubice	2	75
	Piaristická 137, Moravská Třebová	4	180
	Kunčina 88, Kunčina	2	70
	Jiráskova 1141, Moravská Třebová	2	200
	Hradisková 619, Jablonné nad Orlicí	2	131
	Červený Potok 78, Králíky	2	60
	U školky 246, Nasav	2	74
	Proseč 220, Proseč u Skutče	2	100
	Poršova 240, Skuteč	2	100
<b>Kraj Vysočina</b>	Pražská 767, Pelhřimov	5	679
	Smetanova 1526, Humpolec	3	341
	Na Besídce 632, Kamenice nad Lipou	2	181
	Březová 272, Chotěboř	4	316
	Lánecká 698, Světlá nad Sázavou	3	208
	28. října 498, Ledec nad Sázavou	3	190
	Březinova 114, Jihlava	18	1394
	Varhánkova 263, Polná	3	206
	Komenského 512, Telč III.	2	232
	Luční 88, Třešť	2	196
	Kpt. Jaroše 31, Třebíč	2	280
	Fišerova 1340, Moravské Budějovice	3	235
	Husova 580, Náměšť nad Oslavou	2	125
	Bartušková 886, Třebíč	2	150
	U Obůrky 703, Třebíč	2	150
	A.Štourače 516, Bystřice nad Pernštejnem	4	360
	Čechova 1523, Velké Meziříčí	5	384
	Vančurova 14, Žďár nad Sázavou	7	698
	Drobného 299, Nové Město na Moravě	5	391
	Příčná 191, Havlíčkův Brod	10	698
<b>Jihomoravský kraj</b>	Jiráskova tř. 29, Brno	2	112
	Rodkovského 1587/2a, Blansko	2	182
	Dvorská 1894/96, Blansko	2	150
	Lidická 1690,1691, Boskovice	3	397
	Běloruská 4/570, Brno	2	112
	Vinařská 4/958, Brno	3	169
	Jihomoravské nám. 5, Brno	2	193

	Hudcova 435/47, Brno	2	150
	Holásecká 11/584, Brno	2	108
	Rybnická 45, Brno	2	100
	nám. Svornosti 8/2567, Brno	2	177
	Kotlářská 4/655, Brno	2	104
	Merhautova 37/932, Brno	3	125
	Stará 13/15 87, Brno	2	74
	Libušina třída 15, Brno	2	105
	Zborovská 887, Kuřim	6	413
	Havlíčková 169, Hrušovany u Brna	3	167
	Zahradní 590, Modřice	2	170
	Havlíčková 8/1444, Šlapanice	2	154
	U Humpolky 1686, Tišnov	2	147
	24.dubna 270, Želešice	2	68
	S.K.Neumanna 611, Bílovice nad Svitavou	2	137
	Husova 509, Rajhrad	2	118
	Rosická 440, Říčany	2	76
	Husova čtvrť 1070, Rosice	2	117
	Sídlíště Družba 673, Židlochovice	2	127
	Mokrá 356, Mokrá - Horákov	2	130
	Na Úvoze 1, Ivančice	2	118
	Masarykovo náměstí 1664/6, Šlapanice	2	70
	Břeclavská 360, Lednice	2	95
	Pavlov, 23.dubna 10, Mikulov	2	45
	Habánská 82, Mikulov	2	95
	Na Sídlíšti 5, Hustopeče	2	108
	Tyršova 714, Veselí nad Moravou	4	225
	Lužní 2, Hodonín	2	200
	Jánošíkova 3513/11, Hodonín	2	150
<b>Olomoucký kraj</b>	Moravská 30/323, Prostějov	2	134
	Rumunská 23, Prostějov	2	131
	Šárka 4a/4348, Prostějov	4	236
	Na stráži 512, Plumlov	2	95
	Partyzánská 34/3974, Prostějov	4	322
	G. Frištenského 917, Litovel	3	130
	Michalské stromořadí 11/782, Olomouc	3	208
	Rooseveltova 101, Olomouc	2	165
	Helsinská 11/256, Olomouc	2	156
	Gemerská 506, Litovel	2	168
	Nádražní 7, Šternberk	4	196
	Dukelských hrdinů 220, Hlubočky	2	103
	Kouřilkova 2, Přerov, Přerov I - Město	2	178
	Optiky 14, Přerov, Přerov I - Město	2	100
	U tenisu 2, Přerov, Přerov I - Město	2	125
	Hlavní 61, Přerov, Přerov VI - Újezdec	2	50
	Máchova 14, Přerov, Přerov I - Město	2	75
	Máchova 8, Přerov, Přerov I - Město	2	124
	Pod skalkou 13, Přerov, Přerov II - Předmostí	2	200
	Hanusíkova 10, Kojetín	2	178
	Libina 211, Libina	2	110
	Na Zámečku 10, Mohelnice	2	206
	Evaldova 25, Šumperk	4	365
	Prievidská 1, Šumperk	4	336
	Tyršova 307, Jeseník	2	176

	Nerudova 4B, Šumperk	2	205
	Komenského 680, Uničov	6	393
	Na Zelince 1185, Lipník nad Bečvou	2	165
	Herrmannova 510/1, Olomouc	2	184
	Volkerova 34/345, Olomouc	2	155
	Žižkovo nám. 3, Olomouc	2	112
	kpt. Nálepky 10, Olomouc	2	156
<b>Zlínský kraj</b>	Komenského 344, Fryšták	2	156
	Dětská 4698, Zlín	2	80
	U Dřevnice 206, Zlín - Louky	2	176
	Slovenská 1808, Zlín	2	110
	Horní Lhota 135, Dolní Lhota u Luhačovic	2	50
	Nad Ovčírnou 351, Slavičín	2	95
	Rovná 400, Slušovice	2	120
	Družba 1212, Brumov - Bylnice	2	140
	Komenského 1159, Napajedla	2	200
	Dlouhá 470, Slavičín	2	142
	Budovatelská 4819, Zlín	2	140
	Jana Žižky 1356, Otrokovice	7	674
	Podřevnická 405, Želechovice nad Dřevnicí	2	84
	Kollárova 3945, Kroměříž	2	180
	Grohova 1392, Holešov	2	148
	Gorkého 2566, Kroměříž	3	170
	Mánesova 3766, Kroměříž	2	196
	Havlíčková 1190, Holešov	3	239
	Masarykova 636, Holešov	2	112
	Ed.Světlíka 1197, Hulín	3	205
	Svatováclavská 943, Uherské Hradiště	9	795
	Štefánikova 830, Bojkovice	2	215
	Družstevní 142, Hluk	2	147
	U Třicátku 314, Strání	2	120
	Na Zahradách 644, Rožnov pod Radhoštěm	2	138
	Podlesí 234, Valašské Meziříčí	2	53
	1. máje 1153, Rožnov pod Radhoštěm	2	235
	Pod Pecníkem 1666, Vsetín	2	52
<b>Moravskoslezský kraj</b>	U Rybníka 3, Bruntál	2	215
	Pionýrská 9, Bruntál	2	170
	Albrechtická 85, Krnov	2	98
	Dívčí Hrad 29, Osoblaha	3	60
	Josefa Myslivečka 1883, Frýdek-Místek	3	234
	Josefa Lady 1790, Frýdek-Místek	3	322
	Nad Lipinou 2318, Frýdek-Místek	2	180
	Místecká 758, Paskov	2	150
	Na Vyhlídce 25, Vratimov	2	240
	Třanovského 404, Frýdek-Místek	2	308
	Školní 800, Jablunkov	2	80
	K. Dvořáčka 1228, Orlová-Lutyně	2	190
	Moravská 14/404, Havířov - Šumbark	2	197
	Okružní 917, Orlová - Lutyně	2	135
	Petřvaldská 32/262, Havířov - Šumbark	3	235
	Komenského 1009, Dolní Lutyně	4	136
	Komenského 700, Studénka	6	304
	Revoluční 52, Nový Jičín	4	219

	Trlicova 8, Nový Jičín	3	225
	Frenštátská 1370, Příbor	2	175
	17. listopadu 6/994, Opava	3	379
	Neumannova 5, Opava	3	162
	Olomoucká 103/2405, Opava	2	150
	Husova 345/629, Vítkov	5	243
	Slezská 23/41, Dobroslavice	2	56
	Havlíčkova 4/1750, Opava	3	153
	Krnovská 18/1094, Opava	2	166
	Riegrova 1/535, Opava	2	129
	Stěbořice 57	2	76
	Smetanova 520, Hradec nad Moravicí	4	185
	Čs. armády 485, Budišov nad Budišovkou	2	145
	U školy 76, Dolní Lhota	2	75
	Školní 48, Háj ve Slezsku - Chabičov	3	125
	Osada míru 514, Dolní Benešov	3	145
	Požární 8/61, Ostrava-Heřmanice	4	151
	Jaklovecká 14/1201, Ostrava - Slezská Ostrava	2	120

## **ORGANIZAČNÍ ŘÁD MATEŘSKÉ ŠKOLY,**

### **TRUTNOV**

#### **I. Všeobecná ustanovení:**

- Úvodní.
- Informace o škole.
- Postavení a poslání školy.

#### **II. Organizační členění:**

- Jednotlivé části a funkční místa.
- Organizační schéma.

#### **III. Řízení školy:**

- Statutární orgán (ředitelka).
- Organizační a řídicí normy.

#### **IV. Funkční členění:**

- Strategie řízení.
- Finanční řízení.
- Personální řízení.
- Materiální vybavení.
- Řízení výchovně vzdělávací práce.

#### **V. Pracovníci a oceňování práce:**

- Práva a povinnosti.
- Oceňování.

#### **VI. Závěrečná ustanovení.**

## **I. VŠEOBECNÁ USTANOVENÍ**

### **a) úvodní ustanovení**

1) Organizační řád stanoví zejména organizační strukturu Mateřské školy, Trutnov, náplň činnosti a působnost ředitele, zástupců odloučených pracovišť, vedoucí ekonomického úseku a jejich vzájemné vztahy v návaznosti na zřizovací listinu vydanou Městem Trutnov.

2) Organizační řád je základní akt řízení Mateřské školy, Trutnov a je závazný pro všechny její zaměstnance. Navazuje a vychází z obecně závazných předpisů, zejména pak ze zákona č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním a jiném vzdělávání (dále jen školský zákon) ve znění zákona č. 383/2005 Sb. a vyhlášky č. 14/2005 o předškolním vzdělávání ve znění novely č. 43/2006 Sb.

### **b) informace o škole**

1) Název, sídlo, IČO, součásti:



název: Mateřská škola, Trutnov

sídlo: Komenského 485, 541 01 Trutnov

IČO: 75 00 96 17

Identifikátor předškolního zařízení: 668 000 694

Odloučená pracoviště: V Domcích 106, 541 01 Trutnov  
Gorkého 286, 541 01 Trutnov  
Žižkova 465, 541 01 Trutnov  
Novodvorská 617, 541 01 Trutnov  
Tkalcovská 542, 541 01 Trutnov  
Horská 282, 541 02 Trutnov 2  
Úpská 559, 541 02 Trutnov 2  
Benešova 222, 541 03 Trutnov 3  
Voletiny 128, 541 03 Trutnov 3

Součástí organizace: 1. Mateřská škola (v sídle a všech odloučených pracovištích).  
2. Školní jídelna (v sídle a všech odloučených pracovištích).

### **c) Postavení a poslání mateřské školy.**

Předškolní vzdělávání podporuje rozvoj osobnosti dítěte předškolního věku, podílí se na jeho zdravém citovém, rozumovém a tělesném rozvoji a na osvojení základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů.

Předškolní vzdělávání vytváří základní předpoklady pro pokračování ve vzdělávání.

Předškolní vzdělávání napomáhá vyrovnávat nerovnoměrnosti vývoje dětí před vstupem do základního vzdělávání a poskytuje speciálně pedagogickou péči dětem se speciálními vzdělávacími potřebami.

## **II. ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ**

### **a) Jednotlivé části a funkční místa.**

Mateřská škola má tři stupně řízení, které tvoří:

- 1) ředitelka (při nepřítomnosti statutární zástupce),
- 2) zástupkyně jednotlivých pracovišť a vedoucí ekonomického úseku,
- 3) vedoucí školní jídelny, školnice (pokud jsou na pracovišti ještě dvě uklízečky).

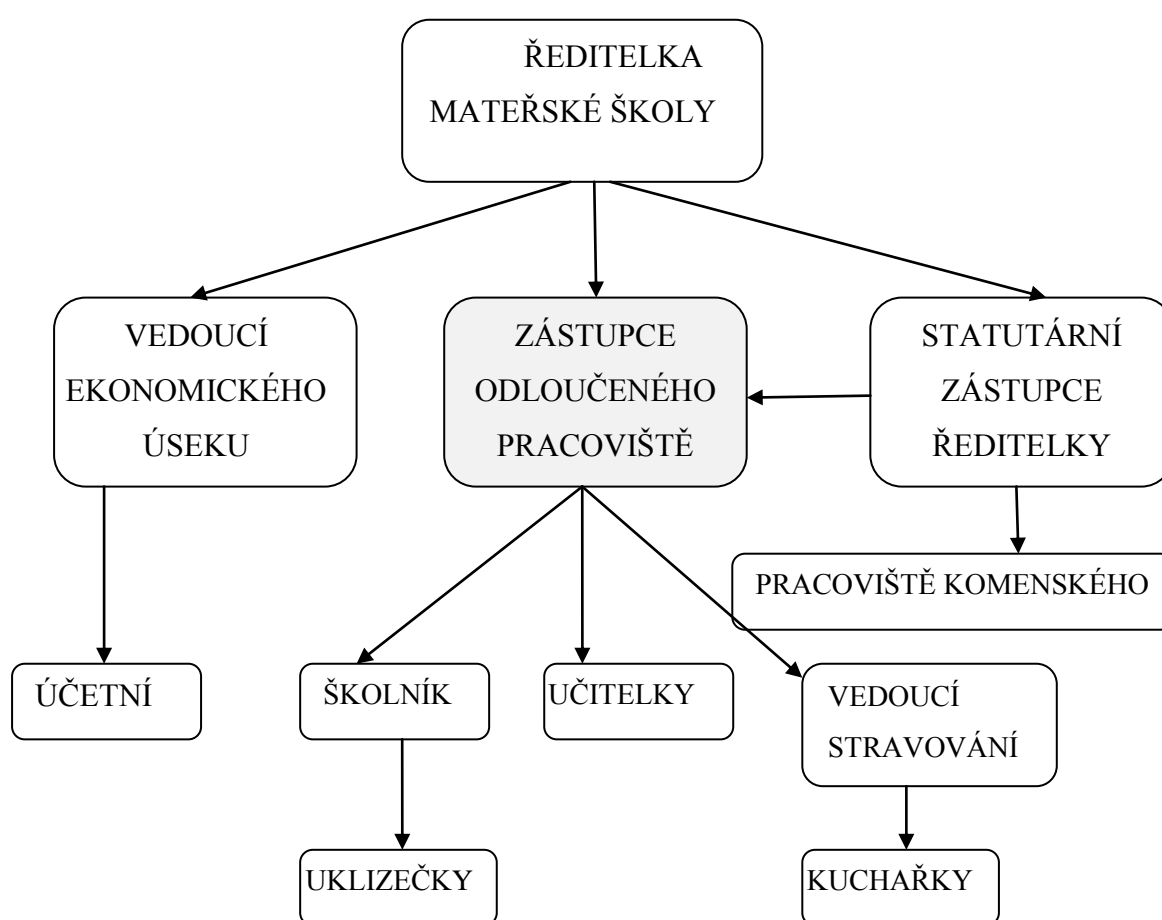
Kompetence pracovníků v jednotlivých stupních řízení jsou stanoveny v pracovních náplních.

Pracovní náplně jsou dány tak, aby z nich vyplývalo:

- klíčové oblasti pracovníka,
- komu je pracovník přímo podřízen,
- o čem sám rozhoduje, aniž by musel získat souhlas nadřízeného pracovníka,
- co předkládá k rozhodnutí nadřízenému pracovníkovi,
- v jakém rozsahu jedná jménem školy v externích vztazích,
- jaká mimořádná opatření má ve své působnosti.

## b) organizační schéma

Vnitřní organizační uspořádání Mateřské školy, Trutnov znázorňuje organizační schéma:



## III. ŘÍZENÍ ŠKOLY A KOMPETENCE

### a) statutární orgán

Statutárním orgánem školy je ředitelka (v době její nepřítomnosti ji v plném rozsahu zastupuje statutární zástupce). Řídí ostatní vedoucí pracovníky. Jejich práci

koordinuje zejména prostřednictvím porad. Jedná jménem školy, pokud nepřenesla svoji pravomoc. Řídí se všemi povinnostmi, které vyplývají ze školského zákona §164, 165 a 166.

## **b) organizační a řídicí normy**

Akty řízení týkající se vnitřní organizace a řízení Mateřské školy, Trutnov se nazývají:

1) řády – jsou řídicí akty normativní povahy, které určují základní strukturu školy a základní pravidla vnitřního pořádku. Jejich účinnost není časově ohraničena, jsou závazné pro všechny zaměstnance školy a vydává je ředitel.

2) směrnice – jsou řídicí akty normativní povahy, které upřesňují základní pracovní postupy a činnosti školy v souladu s obecně právními předpisy a řády školy. Jejich účinnost není časově ohraničena, jsou závazné a obvykle je vydává ředitel. Cílem je kodifikovat a optimalizovat opakující se činnosti tak, aby byly vykonávány jednotně, racionálně a v souladu s nadřazenými normami. Vydání některých směrnic je určeno zákonem, jiné vycházejí z potřeb školy.

3) pokyny – jsou řídicím nástrojem vedoucích pracovníků jednotlivých organizačních útvarů školy ke konkretizaci činností, které se v tomto útvaru provádějí, případně ke konkretizaci platné vnitřní směrnice. Ředitel školy určí okruh vedoucích pracovníků oprávněných vydávat pokyny. (Na každém odloučeném pracovišti je vedoucí pracovnice pověřena vedením konkrétního předškolního zařízení).

4) příkazy – ukládají určeným pracovníkům konkrétní úkol s termínem plnění.

5) zápisy z porad – prostřednictvím zápisů z porad ukládají vedoucí pracovníci konkrétní úkoly, termíny plnění a kdo za daný úkol odpovídá.

## **IV. FUNKČNÍ ČLENĚNÍ**

### **a) strategie řízení**

1) ředitelka přímo řídí tyto zaměstnance:

statutární zástupkyni

vedoucí ekonomického úseku

zástupkyně na odloučených pracovištích

2) zástupkyně ředitelky řídí veškeré zaměstnance pracoviště v Komenského ulici.

3) vedoucí ekonomického úseku přímo řídí účetní

4) zástupkyně na odloučených pracovištích - veškeré zaměstnance na daném odloučeném pracovišti

5) vedoucí školní jídelny přímo řídí kuchařky

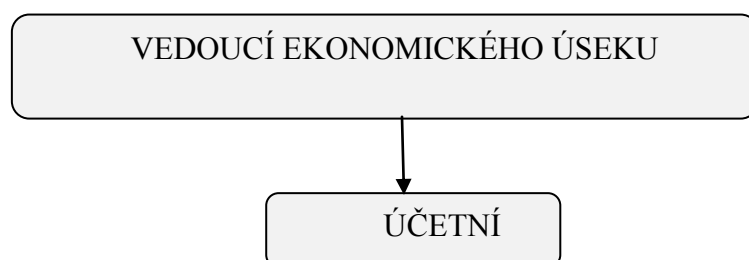
Kompetence pracovníků v jednotlivých oblastech jsou dány pracovními náplněmi.

V nepřítomnosti nebo zaneprázdněnosti ředitelky zastupuje organizaci statutární zástupce. Pokud je nepřítomna i zástupkyně, jmenovitě pověří ředitelka (popřípadě statutární zástupce) vedením některou ze zástupkyň odloučeného pracoviště.

#### **b) finanční řízení**

1) Součástí Mateřské školy, Trutnov je ekonomický úsek, který řídí vedoucí ekonomického úseku. Pravidla finančního řízení jsou dána směnicemi, které upravují oběh účetních dokladů, vnitřní kontrolní systém a jsou dána i pracovními náplněmi.

2) Struktura řízení ekonomického úseku:



#### **c) personální řízení**

1) Personální agendu vede ve spolupráci s ředitelkou školy vedoucí ekonomického úseku.

2) Personální práce vedoucí ekonomického úseku je dána pracovní náplní.

#### **d) materiální vybavení a evidence majetku**

Evidenci majetku nad 3 000,-Kč je v pracovní náplni účetní. Eviduje počet, stav a rozmístění majetku na jednotlivých pracovištích ve spolupráci s vedoucími jednotlivých zařízení.

Vedoucí si dávají požadavky na nové vybavení a ředitelka školy společně s vedoucí ekonomického úseku přiděluje podle možností finance na jednotlivá pracoviště. Objednávky nad 3 000,-Kč se vyhotovují na ředitelství, nákup materiálu zajišťují jednotlivé vedoucí. Bližší informace jsou ve směrnici č. 4/2005, která upravuje hospodaření a evidenci majetku a provádění inventarizací.

#### **b) řízení výchovně vzdělávacího procesu**

Všechna odloučená pracoviště mají vlastní koncepci, která vychází z RÁMCOVÉHO PROGRAMU PRO MATEŘSKÉ ŠKOLY (dále jen RVP) a je přizpůsobená daným

podmínkám každé mateřské školy. Jednotlivé programy jsou součástí „Školního vzdělávacího programu“ (dále jen ŠVP).

Hlavní myšlenka pro všechna pracoviště jsou dána mottem: „Skutečným smyslem vyučování je rozdávat lásku“.

Za organizaci a provoz každého pracoviště je odpovědná zástupkyně. Společně s učitelkami vypracovává ŠVP přizpůsobený daným podmínkám školy.

## **V. PRACOVNÍCI A OCEŇOVÁNÍ PRÁCE**

### **a) práva a povinnosti**

V Mateřské škole, Trutnov pracují pedagogické pracovnice, účetní, správní zaměstnanci a zaměstnanci školní jídelny. Mateřská škola uzavírá podle potřeby i krátkodobé pracovní poměry s dalšími osobami.

Práva a povinnosti zaměstnanců jsou zejména stanovena pracovním řádem pro zaměstnance škol a školských zařízení č.j. 11861/2001-23 (věstník MŠMT 2001, sešit 5), zákoníkem práce, pracovními náplněmi a vnitřními předpisy (směrnice č.5/2003 – Mzdový předpis).

### **b) oceňování**

Zařazování a oceňování pracovníků se obecně řídí nařízením vlády ČR č. 330/2003 Sb., o platových poměrech zaměstnanců rozpočtových a některých dalších organizací ve znění pozdějších předpisů a nařízení vlády č. 637/2004 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Podrobnosti jsou stanoveny v příloze vnitřního předpisu školy – směrnice č.5/2003 a jeho dodatcích.

## **VI. ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ**

Každé odloučené pracoviště se řídí tímto organizačním řádem, svým vnitřním řádem a dalšími vnitřními a obecně závaznými předpisy

Tento „Organizační řád“ nabývá účinnosti dnem podpisu ředitelky mateřské školy.

Změny organizačního řádu se provádějí formou dodatků k organizačnímu řádu, vydaných příkazem ředitelky mateřské školy.

V Trutnově dne 2.5.2006

Pavla Kubečková  
ředitelka Mateřské školy, Trutnov

## **PRACOVNÍ NÁPLŇ ZÁSTUPKYNĚ ODLOUČENÉHO PRACOVIŠTĚ**

### **Řízení organizace**

- Řídí odloučené pracoviště a plní povinnosti vedoucího organizace. Odpovídá za chod pracoviště ve všech oblastech,
- řídí ostatní pracovníky a koordinuje jejich práci,
- je odpovědná za chod organizace, za všechna rozhodnutí svá i svých podřízených,
- zpracovává koncepci školy a dohlíží na její plnění,
- zpracovává ŠVP, strategický plán, krátkodobý plán a operativní plán s příslušnými přílohami,
- provádí kontrolní činnost na základě obecně závazných pokynů,
- stanovuje po dohodě s ředitelstvím a rodiči provoz MŠ,
- vytváří vnitřní řád svého pracoviště a další dokument vztahující se k řízení daného pracoviště.

### **Výchovně vzdělávací proces**

- vytváří ve spolupráci s ostatními pedagogickými pracovníky koncepci pracoviště a koordinuje ŠVP,
- odpovídá za soulad ŠVP s RVP PV,
- odpovídá za plnění ŠVP,
- sleduje, kontroluje a hodnotí vzdělávací proces včetně jeho výsledků,
- odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání dětí na svěřeném pracovišti,
- ve spolupráci s ostatními pedagogy vytváří pracovní plán pracoviště,
- zjišťuje a hodnotí personální a materiálně technické podmínky výchovně vzdělávací činnosti,
- vytváří pedagogickým pracovníkům podmínky při realizaci dalších aktivit školy, které navazují na standardní program,
- projednává s rodiči souhlas k vyšetření v PPP nebo SPC,
- určuje rozsah individuální specializované péče ve výchovném procesu – tvoří individuálně vzdělávací plány.

### **Pracovně právní problematika**

- Určuje a vytváří v souladu s pracovní smlouvou a se zřetelem ke konkrétním podmínkám školy věcnou náplň pracovních činností zaměstnanců,

- pověřuje pracovníky pracoviště dalšími úkoly,
- ve spolupráci s ředitelstvím uzavírá dohody o změně podmínek dohodnutých v pracovní smlouvě,
- navrhuje dobu čerpání dovolené zaměstnanců podle plánu dovolených, podepisuje dovolenky,
- navrhuje čerpání studijního volna dle podmínek pracoviště,
- navrhuje vhodnější úpravu pracovní doby a úvazku,
- podává návrhy na odměny a další pohyblivé složky platu, zajišťuje účinné využívání prostředků hmotné zainteresovanosti k diferenciovanému odměňování pracovníků podle výsledku jejich práce,
- vysílá zaměstnance na pracovní cesty,
- zodpovídá za dodržování pracovního řádu,
- projednává výsledky kontrolní činnosti s příslušnými zaměstnanci,
- seznamuje zaměstnance s pracovními předpisy a kontroluje jejich dodržování,
- zabezpečuje uvádění mladých, především začínajících pedagogů do praxe a jejich pracovní adaptaci.

### **Materiální a ekonomická oblast**

- Efektivně využívá svěřených dílčích finančních prostředků,
- zabezpečuje správu svěřeného majetku, vede evidenci majetku,
- efektivně využívá prostory a materiálně technické zabezpečení,
- ve spolupráci s vedením MŠ vyhlašuje veřejné soutěže a výběrová řízení.

### **Dokumentace**

- Odpovídá za vedení dokumentace pracoviště,
- odpovídá za ukládání dokumentace, její skartaci a uložení do archivu,
- schvaluje všechny dokumenty a materiály, které tvoří výstupy školy,
- vydává vnitřní školní normy, zajišťuje jejich projednávání a kontroluje jejich plnění.

### **Externí vztahy**

- Zajišťuje styk s nadřízenými složkami,
- zajišťuje, aby zákonní zástupci byli informováni o koncepci výchovně vzdělávací práce školy, o podmínkách zabezpečení školy v oblasti materiální a personální, o průběhu vzdělávání,

- projednává s vedením MŠ koncepci rozvoje školy, rozpočet a materiální podmínky pro činnost školy,
- informuje vedení školy o čerpání rozpočtu a dalších provozních záležitostech,
- zpracovává statistické výstupy pro potřebu mateřské školy.

### **Bezpečnost a ochrana zdraví, požární ochrana**

- Spolupracuje s technikem BOZP a PO, plánuje, kontroluje úkoly a opatření směřující k zabezpečení školy a odpovídá za ně,
- seznamuje podřízené zaměstnance s předpisy BOZP a PO,
- odpovídá za proškolení dětí a zaměstnanců v oblasti BOZP a PO,
- přijímá opatření k ochraně proti alkoholismu a toxikománii včetně kouření a kontroluje jejich dodržování,
- dbá o zajištění nezávadného stavu objektu a technických zařízení, odpovídá za provádění požadovaných kontrol a revizí,
- vydává seznam ochranných pracovních prostředků pro školu, zajišťuje jejich přidělení pracovníkům školy,
- zajišťuje ve spolupráci s technikem BOZP a vedením školy evidenci úrazů, zpracovává rozborů úrazovosti, kontroluje dodržování opatření ke snižování úrazovosti,
- odpovídá za dodržování hygienických zásad a norem při činnostech školy – například při sestavování režimu dne, určování počtu dětí při pobytu venku, apod.



### **Skupinový rozhovor se zástupkyněmi odloučených pracovišť mateřské školy XY:**

Otázky:

1. Které rozhodovací pravomoci uvedené v tabulce č. 12 skutečně vykonáváte na svém odloučeném pracovišti?
2. Vykonáváte i jiná rozhodování, která v tabulce uvedena nejsou?

Zástupkyně pro pracoviště K s ředitelstvím

„Všechny aktivity uvedené v tabulce skutečně dělám. Navíc sama vytvářím plán vzdělávání pracovníků a rozhoduji si, se kterými organizacemi chci spolupracovat. K tomu všemu nepotřebuji souhlas Pavly ani žádnou směrnici. Podle vnitřních předpisů si rozhoduji, jak zajistím ochranu osobních věcí zaměstnanců, což je v dnešní době dost důležité a zároveň problematické. Jo a také mě napadlo, že jsem žádala o grant, a přitom hodně spolupracuji s Pavlou.“

Zástupkyně pro odloučené pracoviště Ž, TU

„Výčet rozhodování uvedených v tabulce je podle mě neúplný. Ty z tabulky všechny provádím a i to, co řekla Eva. A navíc ještě se mohu rozhodovat o tom, jakého lektora si vyberu pro výuku angličtiny na mém pracovišti. Ředitelka můj výběr buďto schválí nebo ne, a pokud ano, sepiše s lektorem smlouvu. V rozhodování podle regulativů chybí v tabulce nákup materiálu, pomůcek, hraček a hmotného majetku podle směrnic vydaných Pavlou. Stačí mi spousta naší práce a neumím si představit do toho ještě hlídat ty zákony a psát směrnice. Pavla nám vše tohle zajišťuje a ještě nám to skvěle na poradě vysvětlí. Vůbec nám ve všem zajišťuje dobrý servis a přitom nám dává úžasnou svobodu.“

Zástupkyně pro odloučené pracoviště No, TU

„Jo, souhlasím s tebou... Já taky všechny činnosti uvedené v tabulce opravdu dělám. K činnostem navíc uvedených Evou a Ilonou bych ještě přidala, že se souhlasem ředitelky si také rozhoduji o výběru nových pracovníků nebo při hledání zástupu za nemoc. A fakt jsem ráda, že nám Pavla nepřikazuje, koho si musíme vzít. Nechává to na nás a pak už jen náš výběr potvrdí a vyřídí formality. Rozhoduji si také o návrhu na rozpočet na další rok, který předkládám k odsouhlasení Pavle, protože nemůže vědět, co všichni potřebujeme opravit, vylepšit, nakoupit. Ještě si také podle směrnice eviduju majetek do 3 000,- Kč. Rozhoduji si také o čerpání ročního rozpočtu na základě vydaného nařízení. V něm je přesně uvedeno, o čem si rozhoduju sama a co předkládám Pavle ke schválení.“

Zástupkyně pro odloučené pracoviště T, TU

„Tak, jak je to uvedené v tabulce, taky na své školce dělám. I všechny ty věci, co už děvčat vyjmenovala. Mám tady ještě poznámku, že podle předpisu rozhoduju o průběhu inventarizace na mé MŠ, rozhoduju si o složení dílčí inventární a dílčí likvidační komise a odpovídám za celkovou inventuru na školce. Jinak mě už nic jiného nenapadlo.“

Zástupkyně pro odloučené pracoviště H, TU 2

„Musela jsem si několikrát tabulku přečíst, abych pochopila význam...je toho hodně! Ale nakonec jsem došla k závěru, že opravdu taky všechno z té tabulky ve školce dělám. Už aspoň vím, proč chodím denně domů až večer...A i ty ostatní věci, co už byly řečeny. Ještě občas řeším stížnosti a připomínky rodičů a u těch závažnějších se při jejich řešení obracím na Pavlu. A podle mě tam ještě patří, že provádíme ukončení docházky dětí v případě žádosti rodičů a uvědomíme o tom Pavlu, že se nám uvolnilo místo.“

Zástupkyně pro odloučené pracoviště Ú, TU 2

„ No, já taky všechno z té tabulky a co tady bylo řečeno, dělám. A taky jsem si zažádala jako Eva o grant, díky kterému se snažím získat pro školku peníze. Pavla souhlasila a podpořila mě.“

Zástupkyně pro odloučené pracoviště V, TU 3

„Je to přesně tak, jak je to uvedené v té tabulce. Taková rozhodování opravdu dělám sama, se souhlasem a podle směrnic. Jsem ráda, že se mi to takhle hezky roztřídilo a ujasnilo. Práce ředitelky je moc náročná a sama bych to dělat nechtěla. Stačí mi mé povinnosti, administrativa, práce u dětí, vyplňování dotazníků, tvoření plánů...Je toho hodně a rozhodně by to ředitelka nemohla pro nás všechny dělat sama. To je naše práce a ona nám dává skvělou volnost v tom, co si chci na své školce prosadit. Jsem ráda, že nám nenařizuje, že musíme mít všichni angličtinu, že zítra pojedeme všichni do ZOO, že musím přijmout tuhle učitelku ... a řízení nechává opravdu na nás.“

Zástupkyně pro odloučené pracoviště Na, TU

„ Všechna rozhodování v tabulce a ta, na která jste si ještě vzpomněli, taky dělám. Teda kromě toho grantu. Žádná jiná rozhodování mě nenapadají. Jsem zástupkyní teprve druhým rokem a vše pro mě bylo nové. Často se obracím na Pavlu, protože si ještě nejsem moc jistá, a vždycky mi se vším poradí nebo pomůže.“

Zástupkyně pro odloučené pracoviště B, TU 3

„ Taky to tak dělám a už asi na žádná jiná rozhodování nepřijdu. Je toho už takhle hodně.“

Zástupkyně pro odloučené pracoviště VD, TU

„Všechno, co je v tabulce, souhlasí s tím, o čem rozhoduji. A nic nového už Ti také neřeknu, protože už podle mě vše bylo řečeno. Pavla je úžasný šéf a cením si toho, že nás nechá všechny svobodně pracovat a podporuje nás.“

Zástupkyně pro odloučené pracoviště G, TU

„ Na první otázku Ti jen odpovím, že to, co máš v tabulce, dělám. Mám tady napsané i jiné aktivity, ale to už bych se opakovala, protože jste všechno vyjmenovaly přede mnou. Teda až na ten grant.“

## **Anotace**

Příjmení a jméno autora: Vladimíra Priputenová

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky FF UP

Název diplomové práce: Význam středního managementu v řízení právního subjektu tvořeného větším počtem mateřských škol.

Počet znaků: 87 164

Počet příloh: 4

Počet titulů použité literatury: 31

Klíčová slova: Delegování, mateřská škola, participace, právní subjekt, rozhodovací pravomoci, ředitel, sloučený subjekt, střední management, zástupce odloučeného pracoviště.

Key words: Decision making authority, delegation, detached workplace representative, director, legal entity, merged entity, middle management, nursery school, participation.

Krátká a výstižná charakteristika diplomové práce

Souběžně s přechodem škol do právní subjektivity se objevil specifický fenomén slučování mateřských škol do jednoho právního subjektu. V bakalářské práci se zabývám řízením konkrétní mateřské školy, která je tvořena z jedenácti odloučených pracovišť. Jejich vedením jsou na pozici středního managementu pověřeny zástupkyně, na které ředitelka deleguje pravomoci a odpovědnosti. Jak participují zástupkyně odloučených pracovišť na řízení školy, to zjišťuji analýzou jejich náplně práce a skupinovým rozhovorem. Práce může být zdrojem inspirace pro další vedoucí pracovníky škol.

Concurrently with the transition of schools into legal subjectivity appeared a phenomenon of merging nursery schools into one legal entity. In this thesis I focus on the management of a specific nursery school, which is made up of eleven detached workplaces. Their supervision is at the middle management level taken care of by deputies, who are delegated authority and responsibility by the director. How the detached workplace representatives participate in the supervision of the school will be answered with an analysis of their work and a group interview. This work has the potential to serve as a source of inspiration for other decision making school workers.