

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

katedra sociologie a andragogiky

Lenka ůlehtová

ůKOLA P I ZDRAVOTNICKÉM ZA ÍZENÍ

School at medical establishment

Bakalá ská práce

Vedoucí práce: Mgr. Ivana Vacková

Olomouc 2012

Prohlazuji, že jsem závěrečnou bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 20. 3. 2012

.....

Vlastnoruční podpis

Pod kování

Děkuji paní **Mgr. Ivan Vackové** za odborné vedení bakalářské práce, za cenné rady a připomínky.

OBSAH

Úvod	6
I Teoretická část	7
1 Úkoly p i zdravotnickém za ízení	8
1.1 Dít ve zdravotnickém za ízení	8
1.2 Úkoly p i zdravotnickém za ízení	9
1.3 Historie vývoje ýkol p i zdravotnických za ízeních	11
1.4 Legislativní rámec	12
1.5 Funkce ýkoly p i zdravotnickém za ízení	13
1.6 Specifika ýkol p i zdravotnických za ízeních	15
2 ízení ýkoly	18
2.1 Management	18
2.2 Úkolský management	20
2.3 Styly ízení	21
2.4 Oblasti ízení ýkoly	22
2.4.1 ízení pedagogického procesu	23
2.4.2 Oblast personálního ízení	24
2.4.3 ízení ekonomické a správní oblasti	26
2.4.4 Oblast legislativního ízení	27
2.4.5 ízení vn jzích vztah	28

II Praktická část	31
3 Charakteristika výzkumu	32
3.1 Cíle	32
3.2 Výzkumné metody	32
3.3 Výzkumný vzorek	33
4 Případové studie	34
4.1 Případová studie . 1 Ěůkola p i lé ebn	34
4.1.1 Historie zkoly p i lé ebn	34
4.1.2 Charakteristika zkoly p i lé ebn	35
4.1.3 Výchovn vzd lávací proces ve zkole p i lé ebn	37
4.1.4 Personální ízení ve zkole p i lé ebn	40
4.1.5 ízení ekonomické a správní oblasti ve zkole p i lé ebn	42
4.1.6 Vn jzí vztahy zkoly p i lé ebn	44
4.2 Případová studie . 2 Ěůkola v obci	46
4.2.1 Historie zkoly v obci	46
4.2.2 Charakteristika zkoly v obci	46
4.2.3 Výchovn vzd lávací proces zkoly v obci	48
4.2.4 Personální ízení ve zkole v obci	49
4.2.5 ízení ekonomické a správní oblasti ve zkole v obci	50
4.2.6 Vn jzí vztahy zkoly v obci	51
5 Shrnutí zjiýt ných poznatk	53
Záv r	56
Seznam použitých zdroj	58
Seznam obrázk , tabulek, graf	60

Úvod

Vzdělávání je nezbytnou součástí vývoje každého jedince. Je důležitým faktorem pro rozvoj osobnosti člověka a pro jeho začlenění do společnosti.

Některí jedinci se dostávají do situace, kdy musejí z důvodu svého nepříznivého zdravotního stavu či svého postižení nastoupit léčbu v nemocnicích, léčebnách nebo ozdravovnách. V těchto zařízeních pak pobývají různě dlouhou dobu. Podle českého zákona, Všeobecné deklarace lidských práv, Úmluvy o právech dítěte a Charty práv dítěte v nemocnici má každé dítě, tedy i dítě ve zdravotnickém zařízení, právo na vzdělání a výchovu. A právě proto školy při zdravotnickém zařízení tvoří nedílnou součást vzdělávacího systému v České republice. Škola při zdravotnickém zařízení zajistí nejen dítěti vzdělání a výchovu, ale také jim pomáhá překlenout obtížné období a dosáhnout jejich psychické pohody, proto úspěšnost léčby je přímo úměrná tomu, v jakém psychickém stavu se dítě nachází.

Záměrem této práce je přiblížit problematiku řízení školy při zdravotnickém zařízení. Jako hlavní cíl jsem si stanovila identifikovat případná specifika řízení školy při zdravotnickém zařízení.

První a druhá kapitola mé práce budou teoretické a objasní problematiku škol při zdravotnických zařízeních a řízení škol obecně. V první kapitole budu charakterizovat dítě, které se léčí ve zdravotnických zařízeních, budu se věnovat školám při zdravotnickém zařízení z hlediska historie, jejich charakteristik, funkce, specifika a legislativního rámce. Druhá kapitola bude pojednávat o řízení škol. Objasním pojem management a školský management. Popíšu v ní řídicí styly ředitele školy a stručně charakterizují oblasti řízení školy.

V praktické části chci ukázat pomocí případové studie školy při zdravotnickém zařízení a možné školy způsob jejich řízení. K dosažení cíle použiji analýzu dokumentů, zúčastněné pozorování a polostrukturovaný rozhovor. V závěru práce budu identifikovat případná specifika řízení školy v řízené škole při zdravotnickém zařízení.

I Teoretická část

1 Úkoly p i zdravotnickém za ízení

1.1 Dít ve zdravotnickém za ízení

Nemoc dít te se projevuje v poruze normálního vývoje a stavu jednotlivých orgán nebo orgánových systém , v poruze pohybových schopností, v kognitivní oblasti, v poruze nebo oslabení psychiky a ve vytvá ení sociálních vztah (Kábele, Kracík, 1982).

Zdravotn oslabené dít má sníženou odolnost v i chorobám a sklon k jejich opakování, jeho zdravotní stav je ohrožen jeho oslabením, p sobením nevhodného p írodního prostředí, zpatným ívotním reímem, nedostate nou nebo nesprávnou výívou. Pro tyto d tí se z izují d tské ozdravovny, které jim poskytují lé ebn preventivní pé i v p íznivých klimatických podmínkách, s pouítím p im ených lé ebných prost edk , lé ebné rehabilitace, vhodné výívy a výchovn -vzd lávací pé e (Kábele, Kollárová, Ko í, Kracík, 1993).

Nemoc i zdravotní oslabení není postižení pouze jednotlivého orgánu, ale postihuje celou osobnost dít te. I dít svou nemoc proívá a snaí se s ní vyrovnat. D tský pacient je velmi vnímavý k náladám, nejistot a úzkosti rodi , siln se ho dotýkají zm ny v chování rodi a dalších osob v i jemu samotnému. Každé dít reaguje na zdravotnické prostředí jiným zp sobem. N které z nich se adaptují velice rychle, jiné proívají po celou dobu pobytu strach (Mat j ek, 2001).

Dít je siln vázáno na rodinné prostředí. Odchodem do nemocnice i lé ebny je tato vazba naruzena. Proto d tí bývají v nemocnici mrzuté a plativé. D tí jsou nuceny osvojit si v nemocnici jiný denní rytmus, nové návyky. K vyrovnání se s t mito zm nami vynakládá dít mnoho energie, kterou by mohlo jinak vyuít pro boj s nemocí. Na osobnost dít te m oe mít nep íznivé d sledky i nucená neinnost (Mat j ek, 2005). Jií p i vzniku d tských nemocnic si léka i vzimli, oe se n které d tí neuzdravují tak rychle a úsp zn , jak se o ekávalo. Hlavn d tí, které pobývaly dlouho v lé ebných nebo sociálních ústavech. Tehdy se léka i shodli, oe jde o n jakou nemocní nemoc%u které se ustálil název hospitalismus. Je jedním z nebezpe í pobytu v nemocnici (Mat j ek, 2001). Hospitalismus se projevuje opo ováním duzevního vývoje dít te, u malých d tí i vývoje e i a smyslového poznávání, náladovostí a nezájmem o druhé osoby a d ní v okolí, a0 apatii%(Kábele, Kollárová, Ko í, Kracík, 1993, s. 215).

Do nemocnice nep ichází tedy jenom nemoc nebo jiný defekt, ale p ichází s ní v0dy celé dít . A tomuto dít ti je nutno v novat pozornost. Víme dnes, oe nemocnice není jen místem lé ebných zákrok , ale i místem výchovy a psychologické pé e. Má-li se dít ti

skutečně rychle a úspěšně vrátit zdraví a má-li být uchráněn před možnými nebezpečími, je třeba předat jako nedílnou součást dokonalého léčebného postupu i opatření psychologických opatření, jež shrnujeme pod názvem ochranná léčebná režim (Matjíšek, 2005, s. 298).

Cílem léčebné péče musí tedy být dosažení nejen co nejlepšího tělesného stavu malého pacienta, ale také co nejlepšího jeho stavu duševního (Matjíšek, 2001, s. 83).

1.2 Úkoly při zdravotnickém zařízení

Podle zákona, Všeobecné deklarace lidských práv, Úmluvy o právech dítěte a Charty práv dítěte v nemocnici má každé dítě, tedy i nemocné dítě, právo na vzdělávání a výchovu.

Hlavní cíl výchovy – vzestranný rozvoj osobnosti – se týká každého jednotlivce v naší společnosti, postižené a nemocné i zdravotně oslabené nevyjímaje (Kábele, Kollárová, Kocián, Kracík, 1993).

Pro nemocné a zdravotně oslabené děti a pro děti s postižením jsou zajišťovány mateřské a základní školy při zdravotnických zařízeních, kde se mohou vzdělávat a umístění v tomto zdravotnickém zařízení, pokud to jejich zdravotní stav umožňuje. Ve struktuře speciálního zkolství (§ 5, vyhláška č. 73/2005) mají školy při zdravotnických zařízeních zajišťované pro hospitalizované a léčené děti své nezastupitelné místo. Tvorbou specifickou kategorií nejen v rámci vzdělávacího systému, ale i mezi školami, kde často vyžadují speciální péči.

Školy při zdravotnických zařízeních se dělí podle věkových kategorií pacientů na školy pro:

- pacienty předškolního věku,
- pacienty ve věku povinné školní docházky,
- pacienty starší – studenty středních škol.

Pro pacienty předškolního věku mohou při zdravotnických zařízeních vznikat podle potřeby a podmínek předškolní zařízení – mateřské školy. Ty plní úkoly předškolního vzdělávání tak, jak to dovoluje zdravotní stav dítěte a prostředí zdravotnického zařízení. Mimo náplň běžného předškolního zařízení se zaměřuje na prevenci a odstranění nepříznivých vlivů hospitalizace a odloučení dítěte od rodiny, také na jeho psychický stav, a tím i na průběh léčby. O vhodném zařazení dítěte do léčebného procesu dítěte rozhoduje vedoucí lékaře. (Kábele, Kollárová, Kocián, Kracík, 1993).

Zdravotnictví nemá instituci plnící tuto funkci nezbytnou pro dítě předškolního věku. Na které mateřské školy ve zdravotnických zařízeních jsou samostatným subjektem, jinde jsou poskytovány základní školy a řízeny společně.

Pro pacienty školního věku lze poskytnout zdravotnických zařízeních zřídit základní školy v rámci integrovaného školského systému tak, aby hospitalizací nebyl narušen kontinuální proces vzdělávání v období plnění povinné školní docházky. Pacienti se stávají žáky základní školy dnem nástupu do zdravotnického zařízení, pokud to umožňuje jejich zdravotní stav. Vše je však závislé na rozhodnutí lékaře. Didaktická práce se zde vyznačuje úpravou obsahu a metod vyučování a zvláštnostmi v organizaci.

Pro starší pacienty – studenty středních škol a SOU, kteří jsou většinou v nemocnicích hospitalizováni na dlouhých odděleních a v léčebnách pobývají až do 18 i 19 let věku, nelze poskytnout zdravotnických zařízeních zřídit samostatné typy škol. Základní školy jim však mohou poskytovat podle svých možností individuální konzultace ve všeobecných vzdělávacích podmínkách.

Typy speciálních škol pro nemocné a zdravotně oslabené žáky dle vyhlášky č. 73/2005 Sb.:

- “ mateřská škola poskytnutá zdravotnickém zařízení,
- “ základní škola poskytnutá zdravotnickém zařízení,
- “ základní škola speciální poskytnutá zdravotnickém zařízení (Vyhláška č. 73/2005 Sb.).

Výchova mimo vyučování se v nemocnicích, v dlouhých léčebnách a v dlouhých ozdravných organizacích buď ve školní družině, nebo v klubu, kde ji zajišťují vychovatelé a odpovídá za ní ředitel školy. V některých zařízeních zůstává mimoškolní výchova v kompetenci zdravotnického zařízení a oinnost mimo vyučování se stará zdravotnický personál (Kábele, Kollárová, Kocián, Kracík, 1993).

Podle vyhlášky č. 73/2005 Sb. se vyžaduje k zařazení do školy poskytnutá zdravotnickém zařízení doporučení ošetřujícího lékaře a souhlas zákonného zástupce žáka. Rozsah a organizaci výuky žáka určuje ředitel školy po dohodě s ošetřujícím lékařem (Vyhláška č. 73/2005 Sb.).

Zřizovatelem škol poskytnutých zdravotnických zařízeních jsou většinou místní příslušné kraje. V posledních letech došlo k jejich optimalizaci, která byla v podstatě dokončena. Při láních, léčebnách, ozdravných, fakultních nemocnicích a nemocnicích v těchto městech byly zachovány jako samostatné subjekty, poskytnutých nemocnicích v menších městech byly slouženy s pracovišti speciálních i základních škol, v některých oblastech došlo

ke slouží dvou i více menších škol pro zdravotnických zařízení v rámci okresu i určité oblasti.

Rozvoj těchto jednotlivých škol může ovlivnit Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, a to stanovením legislativních podmínek, vypracováním koncepce a strategie rozvoje školství ve státě a v neposlední řadě rozpočtem. Dalšími faktory, na kterých je existence těchto škol plně závislá, je politika ve zdravotnictví, strategie zdravotních pojišťoven, zejména strategií zdravotnických zařízení a jejich vedení. To vše významně ovlivňuje vize a strategie dlouhodobého rozvoje škol pro zdravotnických zařízení a jejich vedení musí být upraveno na různé výkyvy a situace, kterým se musí přizpůsobovat, a přitom neohrozit kvalitu vzdělávací instituce. Každá škola musí tedy sledovat nejen záměry vlády a Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, ale i Ministerstva zdravotnictví, a posuzovat, zda jejich rozhodnutí nebudou mít vliv na budoucnost školy.

1.3 Historie vývoje škol pro zdravotnických zařízení

Ve vývoji škol pro nemocnou mládež v dětských nemocnicích a léčebných ústavech je možno sledovat dvě rozdílná období. Zpočátku to byly ojedinělé snahy osvědčených lékařů a pedagogů, kdy na jejich žádost povolovaly školské úřady zřízení jednotlivých škol, nebo nebylo zákonné ustanovení, které by umožňovalo zřídit tyto školy v širokém měřítku. Druhé plodnější období nastává až po roce 1948 na základě školského zákona.

V polovině 19. století byl zaznamenán pokus o založení školy pro nemocnici v Brně. Organizování výuky nemocných dětí se zasloužili lékaři MUDr. Ferdinand Dvořák a redaktor Jan Ohéřal žalovský. Nelze však zjistit, jestli se podařilo výuku zahájit.

V roce 1908 byla otevřena škola pro léčebném ústavu pro skrofulózní děti MUDr. Frantizka Hamzová v Luči. Kozumberku. V letech 1913-14 vzniká pomocná třída pro duševně opožděné a slabomyslné děti. Škola se s ústavem po roce 1918 postupně rozšiřovala a po roce 1948 byla zřízena i mateřská škola s celodenním provozem. Tato škola pro Hamzovské léčebny byla první školou pro zdravotnickém zařízení ve střední Evropě. Doktor Hamzová chtěl zajistit dětem nejen výchovu a vzdělávání, ale upravit je i na budoucí život a povolání. Po vzoru Hamzovy léčebny se školou postupně vznikaly další školy, například ve Cvikově, v Žumperku, v Bratislavě, v Dolním Smokovci.

Školy zřízené pro nemocnicích začaly vznikat později než školy pro léčebnách. První byla škola pro Thomayerovské nemocnici v Praze. Kráje založená roku 1929.

Teprve základní školský zákon z roku 1948 uvádí poprvé v dějinách názvu školství právo na vzdělání všem dětem, tedy i těm, které se pro nemoc nebo jiné postižení

nemohou vzdívat na školách pro zdravou mládež. Zákon také uvádí, že se kromě jiných škol pro mládež vyžadující zvláštní péči zřizují školy pro mládež postiženou chorobami a umístěnou v léčebných ústavech a ozdravovnách. Následující školské zákony z roku 1953, 1960 a 1984 zahrnují tyto školy do školské soustavy. Rok 1948 je tedy počátkem období hromadného vzniku a rozvoje škol pro detských zdravotnických zařízení (Kábele, Kollárová, Kociš, Kracík, 1993).

Po roce 1948 začaly na základě školského zákona z tohoto roku vznikat postupně školy pro všechny detských nemocnicích, klinikách a léčebných ústavech. V roce 1950 byla založena škola s kapacitou 300 žáků v Ústavu pro léčbu poliomyelitidy v Janských Lázních a škola pro Ústavu léčby poliomyelitidy ve Velkých Losinách s kapacitou 74 žáků. V roce 1951 vznikla škola v detské léčebné nervových chorob v Teplicích v Lázních a o rok později škola v detské léčebné v železnici u Jiřiny. Zřízení byly i školy pro nemocnicích v Brně a v Praze. Rozvoj byl velmi intenzivní. Ve školním roce 1961/1962 bylo u nás 218 škol pro zdravotnických zařízení se 762 třídami a 12 633 žáky (Kábele, Kollárová, Kociš, Kracík, 1993).

Detské ozdravovny v tuzinou vznikaly po roce 1945, a to pro děti oslabené v důsledku nepříznivých podmínek v období II. světové války a okupace. Školy pro ozdravovnách vznikaly postupně jako reedukační školy, kde využívali zemskou radou pro děti u dětí. Po roce 1948 se zřizují postupně školy ve všech ozdravovnách. Mezi prvními byly školy pro ozdravovnách v Lázních, v Janských Lázních, ve Špindlerově Mlýně, v Peci pod Sněžkou a v Lázních u Tábora (Kábele, Kollárová, Kociš, Kracík, 1993).

1.4 Legislativní rámec

Základní principy, jimiž se řídí poskytování vzdělávání, jsou obsahem Listiny základních práv a svobod, která je součástí ústavního pořádku České republiky.

V současnosti je v platnosti zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. V tomto zákoně je v §16 vymezena problematika vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a dětí, žáků a studentů nadaných.

Dítětem, žákem a studentem se speciálními vzdělávacími potřebami je osoba se zdravotním postižením, zdravotním znevýhodněním nebo sociálním znevýhodněním. Zdravotním postižením je pro účely tohoto zákona mentální, tělesné, zrakové nebo sluchové postižení, vady řeči, současně postižení více vadami, autismus a vývojové poruchy učení nebo chování.

Zdravotním znevýhodněným je pro účely tohoto zákona zdravotní oslabení, dlouhodobá nemoc nebo lehké zdravotní poruchy vedoucí k poruchám učení a chování, které vyžadují zohlednění při vzdělávání.

Diagnostici a studenti se speciálními vzdělávacími potřebami mají právo na vzdělávání, jeho obsah, formy a metody odpovídají jejich vzdělávacím potřebám a možnostem, na vytvoření nezbytných podmínek, které toto vzdělávání umožní a na poradenskou pomoc školy a zkolského poradenského zařízení (Zákon č. 561/2004 Sb.).

Vyhláška MŠMT 73/2005 Sb., o vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a dětí, žáků a studentů mimořádně nadaných hovoří v § 4 o tom, že při vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami by mělo být využito podpůrných opatření, jakými jsou například speciální metody, postupy, formy a prostředky vzdělávání, kompenzačních a rehabilitačních pomůcek, speciálních učebnic a didaktických materiálů, snížení požadavků ve třídě nebo jiná úprava organizace vzdělávání zohledňující speciální vzdělávací potřeby žáka (Vyhláška č. 73/2005 Sb.).

Vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami je také v nově stanovené části D Rámcového vzdělávacího programu pro základní vzdělávání (dále jen RVP). V RVP jsou vymezeny pojmy žák se zdravotním postižením, žák se zdravotním nebo sociálním znevýhodněním a jsou zde stanoveny zásady a podmínky vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami (RVP ZV, 2005).

Škola při zdravotnickém zařízení musí mít školní vzdělávací program. V případě jeho tvorby může ředitel školy nebo zkolského zařízení upravit školní vzdělávací program, případně organizaci vzdělávání obecně stanovenou v RVP ZV, podle konkrétních podmínek, vzdělávacích potřeb a možností žáka (RVP ZV, 2005).

Také mateřská škola, která je zřízena při zdravotnickém zařízení, je ze zákona povinna mít svůj školní vzdělávací program. Je pochopitelné, že tento program musí být připraven s ohledem na zvláštní okolnosti prostředí, v němž má být uplatněn, a stejně tak i specifické situace, ve které se nacházejí děti, jimž je zde vzdělávání poskytováno (Manuál k přípravě školního (třídního) vzdělávacího programu mateřské školy, 2005).

1.5 Funkce školy při zdravotnickém zařízení

Funkce školy při zdravotnickém zařízení vychází z jejího zařazení do systému škol podle zkolského zákona. Speciální školství není oddělenou samostatnou či izolovanou kategorií vzdělávacího systému v České republice. Speciální školství poskytuje vzdělávání a výchovu nemocným, zdravotně znevýhodněným i dětem s postižením ve fázi

p edzkolní pé e, pln ní povinné zkolní docházky i návazné profesní p ípravy. (Kábele, Kollárová, Kracík, Ko í, 1993).

¥koly p i zdravotnických za ízeních jsou významnou sou ástí ucelené pé e o d tské pacienty. Poskytují výchovu a vzd lání vzem 0ák m plnicím povinnou zkolní docházku, kte í jsou v pé i zdravotnických za ízení.

Vyu ování ve zkole p i zdravotnickém za ízení navazuje na výuku d tí v jejich kmenových zkolách a udr0uje kontakt se vzd láním a0 do doby návratu dít te zp t do kmenové zkoly tak, aby se po návratu z lé ení mohli bez problém za adit do vyu ování a plynule pokračovat ve zkolní práci na své kmenové zkole (Kábele, Kollárová, Kracík, Ko í, 1993).

Z pedagogického hlediska je bezpodmíne n nutné v0dy zajistit výchovu a vzd lání bez ohledu na délku pobytu dít te ve zdravotnickém za ízení. Do zkoly p i zdravotnickém za ízení jsou za azováni 0áci, kte í jsou hospitalizováni

- “ krátkodob ,
- “ krátkodob s dlouhodobým ambulantním lé ením,
- “ dlouhodob (Pipeková, Vítková, 2001).

Posláním zkoly je pomoci d tem p eklenout t 0ké období odlou ení od rodiny a blízkého okolí, dosáhnout jejich psychické pohody a zbavit je obav z následk zamezkání výuky. Práce zkol je zalo0ena na p átelské atmosfé e bez stresu z neznámého prost edí. Jedná se o citlivé zapojení 0áka do zkolní práce p i respektování jeho aktuálního zdravotního stavu. Vzechny vzd lovací a výchovné innosti musí být sm ovány k podpo e lé ebného a ozdravného í procesu.

¥kola p i zdravotnickém za ízení plní dvojí funkci. Udr0uje kontinuitu vzd lovacího procesu a za druhé p edstavuje svébytnou sou ást terapie, p edevzím psychologickým p sobením výrazn individuálního typu, poskytující 0ák m socializa ní a integra ní podporu (Pipeková, Vítková, 2001).

Za primární je vzak nutno pova0ovat pé i lé ebnou, od které nelze odd lovat ostatní slo0ky, které na sebe navazují, ovliv ují se a navzájem se dopl ují.

¥koly z izované p i zdravotnickém za ízení mají tyto významy:

- “ pedagogický význam - zkola zajiz uje kontinuitu výchovn vzd lacího procesu,
- “ lé ebný význam . výchovn vzd lací proces odvádí pozornost od nemoci a tím pozitivn ovliv uje celkový zdravotní stav dít te,

“ psychologický význam - usnadňuje adaptaci ve zdravotnickém zařízení, vytváří citové zázemí v neznámém prostředí, umožňuje zprostředkování kontaktu s okolním světem, reguluje citovou labilitu,

“ sociální význam . vyplývá z pedagogického významu, z čehož umožňuje získat dítěti ucelené vzdělání, čímž utváří lepší předpoklady pro uplatnění v životě (Kábele, Kollárová, Kocián, Kracík, 1993).

Součástí vyučovacího procesu je rovněž spolupráce učitelů a vychovatelů . Koncepce výchovného úsilí musí navazovat na vzdělávací proces, z něhož jasně vyplývá jejich úzká spolupráce (Pipeková, Vítková, 2001). Udržování styku dětí umístěných ve zdravotnickém zařízení se společenským životem a dále ním je jako prevence hospitalismu jedním z hlavních úkolů mimoškolní výchovy.

1.6 Specifika úkolů při zdravotnických zařízeních

Koncepce výchovného vzdělávacího procesu na školách při zdravotnickém zařízení vychází ze zákonných norem platných pro běžné i speciální školy. Specifikace výchovného vzdělávacího procesu a tím i působení speciálních pedagogů spočívá především v individuální práci se vzmiřenými tak, aby podporovali jejich sebevědomí a pomáhali jim překonat kritická stadia při pobytu ve zdravotnickém zařízení (Pipeková, Vítková, 2001).

Dnes má každá škola při zdravotnickém zařízení zpracován na základě Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní a základní vzdělávání svůj vlastní školní vzdělávací program, ve kterém zohledňuje specifické podmínky vyučování (Pipeková, 2006).

Kolektiv dětí a oáček ve školách při nemocnicích a léčebnách se téměř každodenně mluví, jak děti odcházejí na léčbu a odcházejí domů . Školy při zdravotnických zařízeních nemohou ovlivnit posty oáček a jejich zastoupení v jednotlivých ročnících. Žáci jsou zde z různých koutů republiky, s rozmanitými vzdělávacími plány a učebnicemi podle školních vzdělávacích programů svých kmenových škol. Některé oáčky mají velké mezery ve vzdělání v domostech způsobené zdravotními problémy a velkou školní absencí. Nutností je individuální přístup k oáčkům.

Osobnosti dětí jsou stejně individuální jako osobnosti všech ostatních lidí. Máme-li pak s různými lidmi dosáhnout téhož cíle, musíme s nimi zacházet individuálně (Matějka, 2001). Individuální plány jsou připraveny dle délky hospitalizace nebo léčebného pobytu, průběhu choroby, stavu pacienta a požadavků kmenových škol. Doba vzdělávacího procesu se upravuje se zřetelem k léčebnému režimu tak, aby nebyl

tento režim narušen. Uitelé respektují zdravotní indikace a pokyny lékaře a délka vzdělávacího procesu se řídí individuálním zdravotním stavem žáků. Z nich vycházejí všechny metody speciálně pedagogické práce.

Didaktická práce ve škole se vyznačuje úpravou obsahu, úpravou metod vyučování a hlavně zvláštnostmi v organizaci vyučování (Pipeková, Vítková, 2001).

Obsahová práce všech pedagogických pracovníků závisí na charakteru onemocnění pacienta, na věku dítěte a na jeho možnostech. Pedagogický pracovník musí hospitalizovaným dětem poskytnout základ všeobecného vzdělání v rozsahu závislém na jejich zdravotním stavu, léčebném režimu a materiálních podmínkách zdravotnického zařízení. Současně se zaměřuje na formování osobnosti jednotlivých žáků se zřetel na jejich další životní perspektivu. (Pipeková, Vítková, 2001).

Správné působení speciálního pedagoga je založeno na dobré diagnostické činnosti a informovanosti o prognóze zdravotního stavu. Pedagog má možnost upravovat výchovné a vzdělávací metody a prostředky podle potřeb a možností dítěte (Pipeková, 2006). Úkoly vzdělávání a výchovy dětí s postižením, dětí nemocných i zdravotně oslabených jsou velmi náročné. Proto je třeba odpovědně zvažovat předpoklady pedagoga k této obtížné práci. Stejně jako v jiných oborech platí, že dobrým pracovníkem může být jen člověk dobře připravený po odborné stránce a s dobrým vztahem k těmto dětem. Požadavky na profil zaměstnance ve škole pro zdravotnické zařízení vyplývají jednak z obecných požadavků na pedagoga, jednak ze specifických úkolů, které má plnit ve zdravotnickém zařízení. Pedagog musí mít určité předpoklady a vlastnosti, které jsou rozhodující pro využití získaných vědomostí a dovedností. Je to především humánní vztah k dětem nemocným, zdravotně oslabeným a dětem s postižením, který se projevuje vhodným přístupem bez přehnané lítosti a s porozuměním těmto dětem. Také je to kladný vztah k výchovně vzdělávací práci, bez ohledu na časovou náročnost a námahu. Děti ve zdravotnických zařízeních nemají často možnost obracet se se svými problémy na rodiče a jsou odkázáni na zdravotnické a pedagogické pracovníky. Potřebují mít v domě, kde se na ně mohou kdykoliv obrátit a spolehnout, že budou mít pro jejich problémy pochopení a zájem (Kábele, Kollárová, Kocián, Kracík, 1993).

Obsah výchovy mimo vyučování je rovněž závislý na charakteru zdravotního stavu dětí a mládeže, na jejich pohybových možnostech i na prostředí a režimu zařízení. Zvláštní pozornost je třeba věnovat dětem s nepříznivou prognózou choroby, zájmová činnost jim ulehčí jejich nepříznivou situaci (Kábele, Kollárová, Kocián, Kracík, 1993).

Další specifika nacházíme i mezi různými typy škol v zdravotnickém zařízení. V zaměření a organizaci výchovně vzdělávací práce se liší školy v ozdravovnách od škol v nemocnicích a lépebnách. Ve školách v nemocnicích a lépebnách je výchovně vzdělávací proces podřízen lépebnému režimu, protože hlavním cílem pobytu dítěte v těchto zdravotnických zařízeních je, aby se dítě vyléčilo a uzdravilo. Výchova a vzdělávání jsou doplňkem lépebné péče. Tudíž pedagog ve škole v nemocnici a lépebně nemůže považovat lépebné procedury a zákroky, prováděné v průběhu výchovně vzdělávacího procesu, za narušování. Ve škole v ozdravovně je ozdravné i výchovně vzdělávací působení na oslabené dítě stejně významné. Důležitost se klade na zotavení a posílení, stejně tak je důležitá, aby se dítě v době pobytu soustavně vzdělávalo. Ozdravný režim nevyžaduje tolik času jako lépebný režim. Nikde v ostatních školách v zdravotnických zařízeních nejsou tak příznivé podmínky pro zajištění mimozkolní výchovy jako ve školách v ozdravovnách - pravidelné stídání turnusů, dítě pouze oslabené, nikoliv nemocné, většinou příjemné přírodní prostředí, více času na výchovně vzdělávací proces (Kábele, Kollárová, Kocián, Kracík, 1993).

2 řízení ýkoly

2.1 Management

Teorie managementu se zabývá vzemi aspekty ídících proces . V obecném smyslu se managementem rozumí usm r ování inností, které probíhají v ur ítém dynamickém souboru vzájemn spojených prvk (Mu0ík, 2000).

Pojem management má více význam . Prázilová uvádí významy slova management podle Pitra:

“ management je ídící proces tvo ený plynule navazujícími fázemi plánování, organizování, operativního řízení a kontroly lidí a jejich inností zajiz ující dosa0ení stanovených cíl ,

“ management je ozna ení osob, které usm r ují všechny innosti v organizaci, tak aby byly vytvá eny podmínky pro ú elnou a efektivní realizaci výkonných inností,

“ management je studijní obor,

“ management je v da (Prázilová, 2009).

Management jakékoliv organizace je slo0itou zále0itostí. Je vykonáván v n kolika úrovních. Obst roz le uje management do t chto t í úrovní:

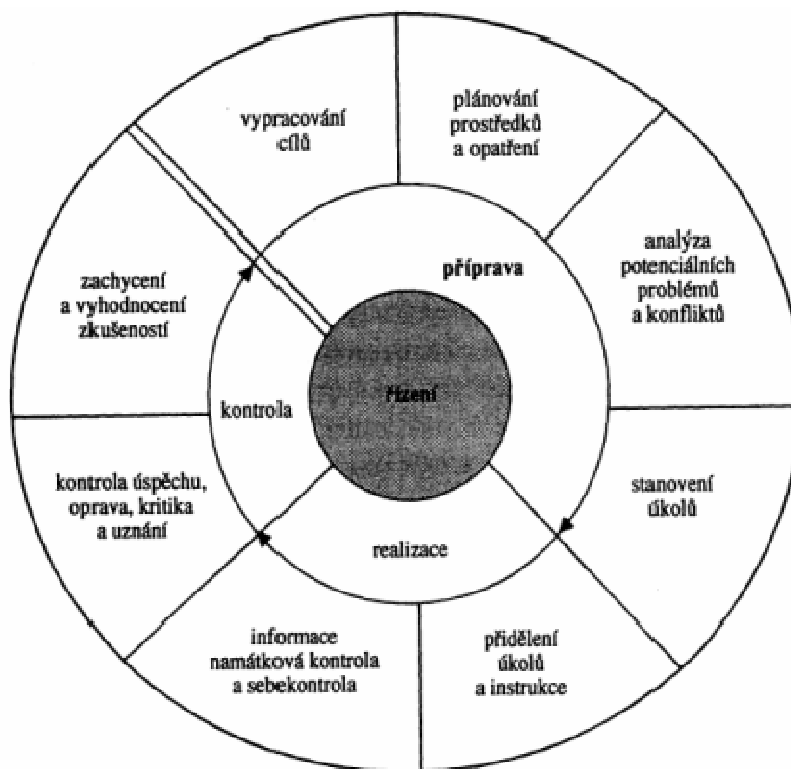
“ top management (vrcholový, kde jde o dlouhodobé strategie organizace),

“ middle management (st ední, kde jde o koordinaci inností),

“ first. line management (základní linie, kde jde o operativní řízení ka0dodenních inností) (Obst 2006).

S pojmem management je spojen eský termín . řízení. řízením se obvykle rozumí dosahování cíl prost ednictvím jiných lidí ve formáln organizovaných skupinách. řízení není jednorázová zále0itost, nýbr0 proces, který je slo0en z ady krok . Je to proces plánování, organizování, vedení a kontroly lidí a jejich inností uvnit organizace. Tento proces zajiz uje dosa0ení stanovených cíl organizace (Obst 2006).

Jednu z alternativ, jak znázornit spletitost inností a mno0ství faktor vstupujících do proces řízení, p edstavuje tzv. model skruhu řízení% (Mu0ík, 2000).



Obr. 1. Kruh řízení (Mu0ík, 2000).

Na základ tohoto modelu lze za hlavní innosti ízení ozna it plánování a rozhodování (co má být ud láno), organizování (soust ed ní a uspo ádání prost edk pot ebných k dosa0ení stanoveného cíle), realizaci rozhodnutí (operativní usm r ování procesu v jeho pr b hu) a kontrolování (zp tná vazba, záv re ná kontrola výsledk). Úsp zné napln ní ídících proces závisí na jejich optimální kombinaci a zvládnutí vzech do ízení vstupujících vn jích faktor . Mezi n pat í vezkeré zdroje (materiální, kapitálové a lidské) a vezkeré procesy probíhající v organizaci (Mu0ík, 2000).

Rozdí en jím d lením hlavních mana0erských inností je podle Cimbálníkové klasifikace Harolda Koontze a Heinze Weiricha. Tí lení mana0erské funkce na:

- “ plánování,
- “ organizování,
- “ vedení lidí,
- “ kontrolování.

Plánování zahrnuje stanovení a výb r cíl , ur ení zp sob a prost edk pot ebných pro jejich dosa0ení.

Organizování stanovuje nejvhodnější postup pro dosažení cílů v etn. stanovení personálního a materiálního zabezpečení.

Vedení je proces motivování a ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšnými organizaci v ú. iném a efektivním dosažení cílů .

Kontrolováním manažeři zjistí, zda dosahované výsledky odpovídají plán. m. Každou z těchto hlavních funkcí pak prostupují tzv. funkce průběžné (paralelní) vztahující se k rozhodování (Cimbáliková, 2008).

2.2 Školský management

V souvislosti se změnami po roce 1989 se změnil i uplatňovaný systém řízení školy a objevil se nový pojem – školský management. Management jako termín vychází z oblasti podnikání a je aplikovatelný do oblasti školství za předpokladu jistého stupně adaptace, která vyhovuje obecným cílům vzdělávání a situaci každé vzdělávací instituce. Školský management v sobě zahrnuje daleko širší a komplexnější pohled na oblast řízení, odpovídající potřebám současné společnosti (Bevňáková, 2003).

Podle Obst má školský management tři subsystemy:

– makro řízení – zkoumá instituce a osoby, zkoumá řízení ze strany státní školské správy, strategické otázky ve školství apod.,

– mikro řízení – řeší otázky vnitřního řízení školy,

– řízení pedagogického procesu - zkoumá řízení hlavního procesu ve škole – výuky, ze strany všech protagonistů (Obst, 2006).

V Pedagogickém slovníku (2008) autoři definují termín školský management jako celkový systém řízení školství v zemi, od centrálního makro řízení (na úrovni ministerstva školství aj.) přes střední články (krajské) až po řízení na lokální úrovni (jednotlivé školy, rady škol aj.). V tomto širším smyslu zahrnuje školský management všechny instituce, které vytvářejí nebo realizují vzdělávací politiku. Jde o plánování, organizování, financování, monitorování a evaluaci různých oblastí fungování školství. V užším smyslu termín znamená řízení školy, management školy. Označuje subjekty (ředitel školy, zástupce ředitele, ekonom školy aj.), které řídí provoz konkrétní školy nebo vzdělávacího zařízení, a to především v oblasti plánování vzdělávacího programu a procesu, kurikula školy, materiálních, finančních a lidských zdrojů, vztahů školy s rodiči a sociálními partnery aj. (Průcha, Walterová, Mareš, 2008).

Management školy ve smyslu personifikovaného vedení tvoří ředitel, zástupce ředitele a učitelských kolektivů pracovníků vybraných pro oblast hospodaření školy. Vedení školy je v pozici vrcholového managementu s adou atributů pro služebním této úrovni řízení. Ve své činnosti vedení zohledňuje velikost školy, její odborné zaměření, cíle proslužné pro danou kategorii školy, utváří a ovlivňuje organizační kulturu školy. Ředitel školy je v pozici vrcholového manažera, který zodpovídá za její organizaci a provoz, za kvalitu vzdělávacího a výchovného procesu, za úroveň spolupráce, za ekonomické a personální otázky (Průcha, 2009).

Ve srovnání řízení školy s podnikovou sférou jsou značné rozdíly, přičemž základní manažerské činnosti a zákonitosti jsou pro podniky, školy i pro jakékoli jiné subjekty univerzální.

Specifika a charakter řízení školy ovlivňuje řada faktorů. Škola je součástí celého společenského systému a systému vzdělávání, kterým je do značné míry určována. Na rozdíl od výrobních organizací, kde jde o vztahy lidí s věcmi, jsou činnosti řízení škol založené na vztazích a vzájemném působení lidí. Charakteristické je prolínání subsystémů školy a její otevřenost vnitřním systémem. Pevládající lidský faktor vyžaduje nezbytnost stálé reflexe řídicích procesů (Solfronk, 2002). Z toho vyplývá mimořádná složitost procesů, jejich proměnlivost, dynamičnost a jejich komplexní vnitřní souvislost a vnitřní podmíněnost (Bevářová, 2003).

2.3 Styly řízení

Jedním z předpokladů úspěšnosti řídicího procesu je dovednost vdcovství. užívaný styl řízení. Stylem řízení se rozumí celkové zaměření manažera, jeho převažující způsob chování k podřízeným pracovníkům. V odborné literatuře je uvedeno množství různých typů řídicích stylů, jejichž členění vychází z různých kritérií. Mezi nejznámější patří styl autokratický, demokratický a liberální.

“ Autokratický styl. dominantní převažuje manažer, který sám určuje, rozhoduje, přikazuje a kontroluje. Pevládá jednostranná komunikace. Není populární, ale je nutný v organizaci k prvnímu překonání chaosu a chybějící disciplíny. Neexistuje v jiné podobě.

“ Demokratický styl. manažer se nevzdává formální autority, stanovuje cíle a priority. Vytváří vřelý prostor pro spolupráci. Je nejefektivnější.

“ Liberální styl. manažer vystupuje pouze jako koordinátor a konzultant vedeného týmu. Tento styl si může dovolit jen takový manažer, který věří ve spolehlivost svých podřízených a má s nimi dlouhodobé zkušenosti (Bevářová, 2003).

Dobrý manažer by měl mít svůj styl řízení podle aktuální situace, nebo všechny styly řízení mají za jistých podmínek svá oprávnění (Bevárová, 2003).

2.4 Oblasti řízení školy

Škola je vnitřní složitý systém složený z mnoha prvků a dílčích subsystémů, které zajišťují naplnění společností očekávaných funkcí. Cílem školy není zisk, ale snaha poskytnout kvalitní službu zákazníkům za co možná nejefektivnějšího využití svých prostředků. Pro prostřední českých škol modifikoval klasifikaci řízení Solfronk (2002). Ve své analýze reálných činností označil za hlavní předmět řízení v českých školách tyto oblasti:

“ oblast pedagogického řízení:

- výuka,
- určení systému výuky určení alternativních forem,
- tvorba vzdělávacích programů v etn vstupních a výstupních standardů,
- technické prostředky výuky v etn učebnic,
- klasifikační systém,
- plánování a projektování výuky,
- provoz výuky, rozvrh vyučování,
- systém výchovné práce,
- péče o volný čas. školní družiny, kluby, zájmové kroužky,
- klima školy a mezilidské vztahy,
- péče o děti se speciálními vzdělávacími potřebami a o děti nadané,

“ oblast personálního řízení

- péče o řád pedagogického sboru,
- přijímání a propouštění zaměstnanců, péče o odchodce,
- motivace, systém hodnocení zaměstnanců,
- plánování a realizace hospitační činnosti,
- mzdy, platy, daně zaměstnanců školy,

- “ oblast ekonomického a správního řízení
 - tvorba rozpočtu a financování školy,
 - hospodářská správa,
 - technický provoz a údržba,
 - marketing a sponzoring,
 - tvorba zisku z provozu školy,
- “ oblast legislativního řízení
 - interpretace a implikace obecných legislativních norem,
 - tvorba a inovace vnitřních norem školy,
- “ oblast řízení vnitřních vztahů
 - vztah ke škole a pedagogickým úkolům,
 - vztah k rodiči, žáky, učiteli,
 - vztah k odborům (Solfronk, 2002).

Všechny uvedené oblasti mají pro školu a její rozvoj svoji důležitost a nepostradatelnost.

2.4.1 řízení pedagogického procesu

Vzhledem k poslání školy je zejména tato oblast pedagogického řízení má vzhledem k povaze školy a jejímu poslání zcela zásadní význam. Je zaměřeno na výchovu a vzdělávání. Úspěšnost školy v oblastech učení a vyučování se logicky odvíjí úspěch celé školy. Pedagogický proces a jeho optimální řízení závisí na lidských i věcných podmínkách, tzn. na učitelích a žácích, na organizačních strukturách a materiálním vybavení.

Bacík, Kalous a Svoboda uvádí, že výchovně vzdělávací proces je složen ze tří komponent, mezi kterými existuje vzájemná závislost a podmínost:

- “ cíle a obsahy,
- “ vlastní proces, činnost učitelů a žáků,
- “ podmínky realizace zmíněného procesu (Bacík, Kalous a Svoboda a kol., 1998, s. 256).

Základním dokumentem, který poskytuje úplné a přehledné informace o poskytovaném vzdělávání a jeho kvalitě v každé škole, je školní vzdělávací program. V tomto dokumentu by měly být v základní podobě ustanoveny směry vzdělávání, pravidla a další specifika vzdělávacího procesu (Bevářová, 2003).

Ze zákona je ředitel školy a školského zařízení oprávněn rozhodovat o právech a povinnostech subjektů v oblasti státní správy, a to v zákonem taxativně vymezených případech. V těchto případech ředitel vydává správní akt, rozhodnutí, se vzemi obsahovými a formálními náležitostmi.

V rámci pedagogického řízení ředitel rozhoduje například o:

- “ zamítnutí žádosti o povolení individuálního studijního plánu a zamítnutí žádosti o přeaznění do vyššího ročníku,
- “ přijetí dítěte ke školnímu vzdělávání a ukončení školního vzdělávání,
- “ zaaznění dítěte do příslušného stupně základní školy speciální, zaaznění dítěte do příslušné třídy základní školy,
- “ zamítnutí žádosti o odklad povinné školní docházky,
- “ převedení žáka do odpovídajícího ročníku základní školy,
- “ přijetí ke základnímu vzdělávání, přestupu žáka, převedení žáka do jiného vzdělávacího programu a zamítnutí žádosti o povolení pokračování v základním vzdělávání,
- “ přijetí ke vzdělávání ve střední škole, vyšší odborné škole, konzervatoři,
- “ zamítnutí žádosti o přestup, změnu oboru vzdělání, přeaznění vzdělávání,
- “ zamítnutí žádosti o pokračování v základním vzdělávání, podmíněném vyloučením a vyloučením,
- “ zamítnutí žádosti o uznání dosaženého vzdělání,
- “ povolení a zrušení individuálního vzdělávání (Gadasová, 2010).

Procesní postupy při vydávání rozhodnutí vymezují právní předpisy procesního charakteru, správní řád a zvláštní zákony, v těchto konkrétních případech, školský zákon.

2.4.2 Oblast personálního řízení

Obsahem personální práce ve škole jsou personální činnosti související s řízením a vedením zaměstnanců školy. Smyslem je zajistit, aby škola prostřednictvím svých

zaměstnanců naplňuje hlavní cíl školy spočívající ve vzdělávání a výchově dětí, oáček i studentů k životu a práci ve společnosti. Na školách neexistují žádná personální oddělení, která by řediteli pomohla vybrat si potřebný personál, tato zodpovědnost spočívá zejména na něm. Ve velkých školách je toto složitější, ředitel musí sestavit pracovní tým z potřebných odborníků. Za veškerou personální administrativu i platové záležitosti v rozsahu platných předpisů odpovídá sám ředitel.

Prázilová zahrnuje do personálních činností například organizaci, zabezpečení pracovních zdrojů, zabezpečení pracovního výkonu, rozvoj zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké vztahy, zdraví a bezpečnost, správu zaměstnaneckých a osobních záležitostí (Prázilová, 2009).

Východiskem personální práce ve škole je vytvoření personální strategie školy, což jsou obecné cíle a způsoby k jejich dosažení v oblasti řízení a vedení zaměstnanců školy. Na základě této strategie ředitel školy vytváří a analyzuje pracovní místa, stanovuje potřebu zaměstnanců školy, navrhuje a realizuje řešení pokrytí z vnitřních zdrojů zaměstnanců školy, navrhuje a realizuje řešení případného nedostatku nebo přebytku zaměstnanců a určuje možnosti a perspektivu využití a rozvoje zaměstnanců školy. Při přijetí nového zaměstnance ředitel zajistí jeho adaptaci tak, aby byl připraven plnit úkoly a povinnosti v souladu s představou a potřebou školy. Ředitel definuje role zaměstnanců, pracovní a rozvojové cíle, požadavky na jejich schopnosti, vhodná kritéria a metody hodnocení a následně řídí pracovní výkon. Motivuje pracovníky vytvářením a podporováním tvorby vhodných sociálních vazeb, svým stylem vedení a poskytováním hmotných i nehmotných odměn. Rovněž uskutečňuje pravidelná formální i neformální hodnocení zaměstnanců. Výsledky řízení pracovního výkonu a hodnocení využívá k zajištění dalších personálních činností, především při odměňování a rozmisťování. Vedení školy by mělo zajistit podmínky motivací, finanční, materiální i organizační k umožnění, což neefektivněji řeší ve všech zaměstnanců školy. Vzdělávání pracovníků se řídí Vyhláškou č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, a rozumí se jím systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti a dovednosti zaměstnanců (Kříž, 2010). Základní potřebou všech pracovníků školy je pocit jistoty, bezpečí a celkové pohody. K základním podmínkám úspěšného naplnění cílů školy neodmyslitelně patří příznivé klima školy. Na utváření pozitivních vzájemných vztahů ve všech zaměstnanců se velkou měrou podílí opět ředitel školy.

Personální práce je nedílnou součástí práce každého vedoucího pracovníka, patří ke klíčovým faktorům podmiňujícím celkový úspěch i neúspěch organizace. Soustřeďuje se nejen na řízení pracovníků, ale i na jejich rozvoj (Cimbálníková, 2010).

2.4.3 řízení ekonomické a správní oblasti

Každá zkola musí mít podle zkolského zákona vlastní právní subjektivitu. Právní subjektivita přinesla editel m zkol v tzi samostatnost p i rozhodování o finan ních a rozpo tových záležitostech, z řízení dopl kové innosti zkoly, nakládání s hospodá ským výsledkem, vedení vlastního ú etnictví a odpov dné hospoda ení s majetkem zkoly v rozsahu, který ur í z izovatel ve z izovací listin .

Finan ní hospoda ení organizace se ídí obecn platnými právními p edpisy, a to zejména zákonem o rozpo tových pravidlech územních rozpo t , zákonem o krajích i obcích, zákonem o ú etnictví, zákonem o finan ní kontrole, jako i sm rnicemi, pravidly, zásadami a dalšími pokyny z izovatele. editel zkoly jako zkolská právnická osoba ve své hlavní innosti hospoda í podle rozpo tu a za jeho erpání odpovídá. Finan ní rozvahu p edkládá z izovateli (Sm rnice Rady Královehradeckého kraje, 2009).

¥kola p i své innosti hospoda í s následujícími základními skupinami finan ních zdroj :

- “ prost edky získané ze strany státu a z izovatele,
- “ prost edky získané vlastní inností,
- “ prost edky ve vlastních fondech p ísp vkové organizace,
- “ prost edky plynoucí z dar ,
- “ ostatní (Puchinger, 2010).

¥koly v síti zkol R jsou financovány minimáln ze dvou zdroj . ze strany státu a ze strany z izovatele.

Možným ezením dopl ní pot ebného objemu finan ních prost edk zkoly je vyvíjení vlastní iniciativy p i získávání pot ebných zdroj a to využitím fundraisingu, innosti, která slouží k získání pot ebných zdroj na innost zkoly. Jedná se p edevzím o neinvesti ní finan ní prost edky, které zkola m oe získat například formou:

- “ p íjm z vlastních zdroj dle zkolského zákona, a to je úplata za vzd lání a zkolské sluoby,
- “ dopl kovou inností, která je umo nna zákonem o rozpo tových pravidlech územních rozpo t , je vymezena ve z izovací listin zkoly, nesmí naruzovat pln ní hlavního ú elu organizace a musí být sledována odd len ,
- “ daru poskytnutého dárce pro ú el, který dárce vymezí v darovací listin ,

- “ program vyhlazovaných M \neq MT R,
- “ prost edk program Evropské unie dle pravidel jednotlivých program ,
- “ ú elové investic ní a neinvestic ní dotace získané na základ ůádosti organizace (Puchinger, 2010).

Získávání financí je b ůnou sou ástí práce editel zkoly.

P ísp vkové organizaci se k zajizt ní hlavního ú elu a p edm tu innosti p edává k hospoda ení majetek ve vlastnictví z izovatele. Organizace je povinna hospoda it se sv eným majetkem v souladu s platnými p edpisy pro hospoda ení p ísp vkových organizací a v souladu se z izovací listinou.

Zejména je povinna:

- “ vyuůívat majetek efektivn a ekonomicky,
- “ majetek chránit p ed pozkozením, ztrátou, zni ením, odcizením nebo zneuůitím,
- “ udrůovat majetek v dobrém a provozuschopném stavu, zajizovat jeho opravu a údrůbu,
- “ vést o majetku ádnou evidenci,
- “ provád t inventarizaci majetku v souladu se zákonem o ú etnictví,ů (Sm rnice Rady Královehradeckého kraje, 2009).

2.4.4 Oblast legislativního ízení

\neq kolský systém je regulován velkým mnoůstvím platných právních p edpis , kterými se musí vedení zkoly p i své práci ídit. editel zkoly zajizuje interpretaci a aplikaci obecných legislativních norem ve své zkole, týkajících se zkolské legislativy, pracovního práva, platových p edpis , správního práva, sociáln právní ochrany d tí, ekonomiky, sociálního zabezpe ení a dalzích. Odpovídá za to, ůe p i innosti organizace budou dodrůovány vezkeré zákony, vyhlázky, na ízení, pokyny a sm rnice z izovatele, vydané v souladu se zákonem o krajích a obcích, a dalzích právních p edpis upravujících innosti organizace.

Oblast legislativního ízení zahrnuje i tvorbu a inovaci vnit ních norem zkoly. D leůitým nástrojem ízení zkoly jsou vnit ní ídící p edpisy. Jsou to dokumenty, které vydává editel zkoly, a zam stnanci jsou povinni se t mito p edpisy ídit. Jsou nástrojem stabilizace organizace a jejich inností. Ur ují konkrétní povinnosti, práva a odpov dnost

vzech zú astn ých subjekt . N které vnit ní p edpisy je zkola povinna vydat ze zákona a jiné pak vznikají z vnit ní pot eby organizace.

K vnit ním ídícím p edpis m zkoly zejména pat í:

- “ organiza ní ád zkoly,
- “ zkolní ád,
- “ pracovní ád pro zam stnance zkol,
- “ vymezení v cné nápln pracovních kompetencí a dalzích povinností zam stnanc
- “ provozní ád zkoly,
- “ sm rnice o hospoda ení s majetkem,
- “ sm rnice pro ob h ú etních doklad ,
- “ sm rnice k rozpo tu FKSP,
- “ spisový a skarta ní ád,
- “ pokyn k vedení zkolní dokumentace,
- “ sm rnice k dalzímu vzd lávání pedagogických pracovník ,
- “ sm rnice pro poskytování a ú tování cestovních náhrad,
- “ ICT plán,
- “ sm rnice pro poskytování osobních ochranných prost edk ,
- “ vnit ní platový p edpis, a dalzí p edpisy slou0ící k plynulému chodu a rozvoji zkoly v souladu se stanovenými cíli.

Mno0ství legislativních i dalzích informací, které p ímo í nep ímo ovliv ují chod zkoly, vy0aduje od ídících pracovník systematické zpracovávání.

2.4.5 ízení vn jzích vztah

Odpov dnost za vztahy s okolím je zakotvena ve zkolském zákonu, v zákoníku práce a v dalzích normách. editel hraje významnou roli v public relations%zkoly, nese hlavní zodpov dnost za budování funk ní vztahové síť sm rem k okolí zkoly (Prázilová, 2009). Žkola nem 0e být uzav ena sama do sebe. Vztahy s okolím mají pro zkolu veliký význam, ovliv ují samotné d ní uvnit zkoly, vstupují p ímo i nep ímo do jejího 0ivota. Dobré vztahy vzech pracovník s rodi i d tí i se zirokou ve ejností výrazn ovliv ují celkovou úsp znost

zkoly. Podmínkou dobré kvality vzájemných vztahů je oboustranná vstřícnost a otevřenost založená na vzájemné důvěře a oboustranné podpoře (Bevářová, 2003).

Podle Prázilové na chod zkoly působí vlivy:

- “ politické - výsledek voleb a složení vlády, legislativa apod.,
- “ ekonomické - financování školství, výše normativu na úloha, mzdy učitelů, zvyšování cen energií, atd.,
- “ demografické - pokles populace,
- “ sociální - sociální úroveň obyvatel,
- “ kulturní - náboženské vyznání, uctívání tradic apod.,
- “ konkurenční - ostatní zkoly,
- “ technologické - informační technologie a jejich využití ve výuce, v deské pokroky (Prázilová, 2009).

Aby si zkola zachovala svoji existenci, musí ke svému okolí aktivně vystupovat. Na kvalitu vnitřních vztahů mají vliv všichni pracovníci zkoly. Dobré vztahy se projevují zejména v oblastech získávání zpětné vazby o výsledcích, získávání materiálních a finančních zdrojů, získávání informací a možností spolupráce s dalšími subjekty. (Prázilová, 2009).

Laická i odborná veřejnost hodnotí zkolu nejprve na základě obecného povdomí, které vyjadřuje její prestiž a renomé. Záměrný proces vytváření obrazu zkoly označujeme jako image zkoly. Prázilová uvádí charakteristiku image zkoly podle Světlíka jako souhrn všech představ, poznatků a očekávání spojených s určitým předem, osobou nebo organizací (Prázilová, 2009, s. 64). Je to jakýsi druh reklamy a propagace zkoly. Proto má budování pozitivního image zkoly veliký význam.

Image zkoly zpravidla zahrnuje tyto stánky zkoly:

- “ koncepci, zaměření, filozofii zkoly,
- “ technické podmínky,
- “ identitu zkoly - odlišnost od jiných skol, logo,
- “ historii a tradice zkoly,
- “ vedení, charakteristiku zaměstnanců,
- “ vztahy zkoly k veřejnosti (Solfronk, 2002).

Budování image zkoly je dlouhodobá záležitost. Charakteristickým znakem image je jeho setrvačnost. Setrvává ještě dlouho po změně reality.

II Praktická část

3 Charakteristika výzkumu

3.1 Cíle

Mým hlavním cílem je identifikovat specifika řízení zkoly p i lé ebn .

K dosažení hlavního cíle jsem stanovila tyto výzkumné otázky:

- “ Jaká je organizace výchovně vzdělávacího procesu?
- “ Kdo zajišťuje personální řízení ve škole?
- “ Jaké jsou možnosti a podmínky pro další vzdělávání pracovníků ?
- “ Kdo zajišťuje účetní agendu školy?
- “ Jak jsou školy finančně zabezpečeny?
- “ Jak školy získávají nadnormativní finanční prostředky?
- “ Kdo zajišťuje provozní záležitosti?
- “ Jaké jsou možnosti spolupráce?
- “ Jaký význam má image školy?

3.2 Výzkumné metody

K zjištění specifika řízení zkoly p i zdravotnickém zařízení, je nutné porovnat řízení zkoly běžné s řízením zkoly zřízené p i zdravotnickém zařízení. K tomuto porovnání potřebují komplexní informace ze školy p i zdravotnickém zařízení i z běžné školy.

Společně s kvalitativní výzkum jsem pojala jako případovou studii a zvolila jsem metodu analýzy dokumentů, metodu pozorování a rozhovor. Pozorování patří mezi základní metody výzkumu, nebo pomáhá poznat jevy a pochopit jejich souvislosti v prozkoumaném prostředí. Rozhovorem je dobré získávat informace, které nám pozorování nemůže poskytnout. Kladem rozhovoru je možnost využívat nebo navazovat osobní vazby a vztahy. Zúčastněné pozorování jsem provedla na škole v obci během své manažerské praxe, ve škole p i lé ebn pracuji již dlouho let a vycházím tedy ze své praxe. Získané poznatky jsem doplnila formou rozhovorů s editeli a jejich zástupci. Rozhovory byly polostrukturované, protože od svého výzkumu očekávám i zjištění nová, nepředpokládaná.

Jako formu záznamu jsem zvolila zápisky.

3.3 Výzkumný vzorek

Jako výzkumný vzorek jsem vybrala zkolu z ízenou p i lé ebn , ve které pracuji, a b Ňnou zkolu v obci. Ťkoly jsou od sebe vzdáleny dva kilometry. Ob ě jsou p ísp vkové organizace, zkoly úplné a z izují mate skou i základní zkolu. Na p ání vedení jedné zkoly jsem se rozhodla zkoly uvád ět anonymn ě jako:

- “ zkolu v obci,
- “ zkolu p i lé ebn .

Respondenty byli editel se svou zástupkyní ze zkoly v obci a editelka se zástupkyní ze zkoly p i lé ebn .

4 Případové studie

Abych dokázala odpovědět na stanovené otázky, které mi pomohou najít specifika řízení zkolny p i lé ebn , což je hlavním cílem mé práce, vymezila jsem si oblasti, které v případě studii sleduji. Jsou to tyto oblasti: výchovně vzdělávací proces, oblast personálního řízení, ekonomická a provozní správní oblast a vnější vztahy zkolny. Každá zkolna je představena její historií a charakteristikou zkolny.

4.1 Případová studie . 1- úkola p i lé ebn

4.1.1 Historie zkolny p i lé ebn

Úkola p i lé ebném ústavu byla zřízena 1. září 1950. V roce 1951 byla p i správ zkolny zřízena jedna třídní mateřská zkolna. Dříve s diagnózou dětské obrny p i bývalo a ke konci roku 1951 byly otevřeny dvě třídy mateřské zkolny, tři třídy národní, dvě třídy střední a jedna třídní zkolna pro děti imobilní a slabomyslné. Nejvíce postižené děti byly využívány jen na lokálním oddělení. Spolu s českými dětmi se léily i děti polské, které tvořily samostatnou skupinu. Později byly děti polské národnosti využívány s dětmi zvládnutými na pokojích.

Ve zkolním roce 1952-1953 se objevilo v každé třídě několik slovenských dětí, které se zde léily až do roku 2000.

Od roku 1960 se snížil počet dětí v mateřské zkolně, úbytek pacientů nejvíce v kových skupinách byl pozorován po úspěšném očkování proti dětské obrně. Indikace pro dětskou léebnu se rozšířila o myopatii.

Od zkolního roku 1969-1970 rozhodnutím zkolského odboru byla oddělena správa mateřské zkolny od ZDÚ a děti rozdělány do dvou tříd. V té době měla zkolna devět tříd ZDÚ a jednu třídu pro děti s kombinovanými vadami.

Během roku 1980 byla ukončena výstavba nové dětské lázeňské léebny a od 10. 2. 1981 zde byla zahájena výuka v samostatných prostorách oddělení 3. B.

V roce 1993 se stává zřizovatelem zkolny úkolský úřad. Výuka probíhá v zestřáctích třídách.

V rámci reorganizace státní správy získává zkolna od 1. srpna 2000 právní subjektivitu a stává se příspěvkovou organizací.

Od roku 2003 se mění skladba dětských pacientů, léí se děti s touto kombinací postižení a mezi nimi vzrůstá počet dětí pomocných zkol. Proto dochází ke zřízení třídy pomocné zkolny.

Z rozhodnutí zřizovatele dochází od 1. 1. 2006 ke sloučení základní a mateřské školy. Nástupnickou organizací přebírající veškerá práva a závazky sloučených příspěvkových organizací se stává Základní škola a Mateřská škola při dětské léčebně.

4.1.2 Charakteristika školy

Základní škola a mateřská škola při dětské léčebně je úplnou školou při zdravotnickém zařízení. Je příspěvkovou organizací kraje.

Kapacita školy je pro obor základní vzdělání 196 žáků, pro obor základy vzdělání 20 žáků a pro předškolní vzdělání 72 dětí.

Škola poskytuje vzdělávání a výchovu dětem a žákům s tělesným postižením a s kombinací postižení s diagnózami neurologickými, nervosvalovými, ortopedickými, respiračními a onkologickými, dětem a žákům se stavy po úrazu, dětem a žákům s mentálním postižením, s autismem atd., kteří se léčí v dětské léčebně, při které je škola zřízena.

Spádovou oblastí je celá česká republika. Školou navštěvují děti a žáci z různých typů škol v celém Československu s lehkým mentálním postižením a dětmi a žáky ze škol speciálních.

Škola je umístěna v dětské léčebně v klidné části na okraji lesa. Před léčebnou jsou pro děti vybudována pískoviště, hřiště pro míčové hry, hřiště s prolézačkami, v letních měsících tu jsou umístěny bazény. V okolí jsou upravené lesní cesty, které umožňují poznávací vycházky do přírody. Nedaleké centrum města umožňuje kulturní a vzdělávací vycházky podle nabídky akcí uskutečňovaných ve městě.

Posláním školy ve vztahu k žákům:

- “ Škola zajišťuje kontinuitu školní práce.
- “ Škola spojuje žáka se životem mimo zdravotnické zařízení, přispívá k jeho sociálnímu rozvoji.
- “ Škola doplňuje komplexnost léčebného a ozdravného působení pedagogickými a psychologickými prostředky.
- “ Škola vede žáka k rozvoji samostatnosti, komunikace a tolerance.

Průměrná doba léčebného pobytu dětí je zhruba osm týdnů. U některých dětí a žáků, například z nemocnic, poúrazové stavy apod. se léčebný pobyt stává dlouhodobý, který může trvat i několik měsíců. Mnozí z nich tato zařízení navštěvují opakovaně, velké procento dětí má i opakované pobyty v jednom školním roce. Podle věku dítěte a

diagnózy nastupují n kte í klienti pobyt s doprovodem, n kte í mají doprovod na ást pobytu a n kte í jsou bez doprovodu. Klienti p íjí0d jí a odjí0d jí individuáln .

Pedagogický sbor tvo í:

- “ editelka,
- “ zástupce statutárního orgánu, který je i zástupcem pro organiza ní útvar vzd lávací pro základní vzd lávání,
- “ zástupce editel pro organiza ní útvar vzd lávací pro p edzkolní vzd lávání,
- “ 9 pedagog Z¥,
- “ 6 pedagog Z¥, kte í nepravideln vypomáhají,
- “ 6 pedagog M¥.

Aprobovanost pedagogických pracovník na zkole:

	Z¥	Z¥-nepravidelná výpomoc	M¥
U itelé se spec. ped.	11 (100%)	6 (100%)	7 (100%)
Celkový počet u itel	11	6	7

Tabulka . 1 Aprobovanost pedagogických pracovník ve zkole p ílé ebn .

Pedagogický sbor tvo í pouze 0eny. Jsou v n m zastoupené u itelky s r zn dlouhou dobou praxe, od mladších a0 po zkuzené.

Nepedagogickým pracovníkem je ve zkole administrativní a spisový pracovník, který má p ísluznou odbornou zp sobilost.

¥kola nemá vlastní prostory, pro pot eby výuky je má pronajaté od Státních lé ebných lázní. Stravování je pln v kompetenci lé ební.

Materiální podmínky zkoly jsou na dobré úrovni. Dobré je vybavení u ebnicemi, u ebními pom ckami a hra kami, které jsou obnovovány a dopl ovány. Ve vzech vyu ovaných p edm tech je vyu0íván výukový software. ¥kolní knihovna je vybavená pro práci 0ák a pedagog a pro dalzí vzd lávání pedagogických pracovník . Je pr b 0n dopl ována. Ve t ídách mate ské i základní zkoly je odpovídající zkolní a speciální

nábytek a pomůcky. Děti i rodiči mají možnost využívat i vlastní speciální pomůcky. Žkoly využívá informační a komunikační technologie ve výuce i v běžném chodu žkoly. Na uspokojivé úrovni je vybavení audiovizuální technikou (TV, DVD, radiopřehrávače). Mezi další vybavení patří skartovací stroje, termovazače, laminátory, kvalitní kopírky a tiskárny.

4.1.3 Výchovný vzdělávací proces ve žkole p i lé ebny

Do mateřské i základní žkoly p i lé ebny jsou přijímáni děti a rodiči umístění v lé ebny na základě schváleného lé ebného návrhu a se souhlasem zákonného zástupce. Protože žkoly p i lé ebny není jejich žkoly kmenová, nejsou přijímáni na základě správního aktu. Žákem i dítětem žkoly se stávají dnem nástupu do lé ebny a zůstávají jím po celou dobu pobytu. Kmenová žkoly dětí i rodičů toto období nevyznačuje jako dobu zamezkané docházky.

Zaazení rodiče do vzdělávacího procesu doporučí ošetřující lékař. Rozsah a organizaci výuky rodiče určí ředitelka žkoly po dohodě s ošetřujícím lékařem. Již před přijmem se rozesílají rodičům informace o žkole spolu s dotazníkem, který vyplní kmenová žkoly. Na základě těchto dotazníků zaazuje zástupkyně žkoly rodiče do třídy a poskytnuté informace předává třídním učitelům.

Výuka probíhá v třídě individuálně podle plánu učiva a učebnic kmenové žkoly tak, aby se rodič po návratu plynule začlenil do vzdělávacího procesu. Zaazení dítěte do mateřské žkoly doporučí rovněž ošetřující lékař. Děti jsou zaazovány do třídy podle ubytování na odděleních lé ebny. Mateřská žkoly provozuje v kolektivní smíšené třídě.

Během lé ebného pobytu dochází pravidelně k změně kolektivu třídy a rodič se stále seznamuje s novými spolužáky.

Odliznosti rodičů a třídy ve žkole p i lé ebny :

- “ proměnlivě povytřídě, proměnlivá struktura rovníků, pravidelná organizační prostupnost během turnusu,
- “ rozmanitost vzdělávacích programů, učiva i učebnic podle žkolních vzdělávacích programů kmenových žkol,
- “ třídy - nehomogenní skupina dětí,
- “ velké mezery ve v domostech rodičů způsobené zdravotními problémy a žkolní absencí,
- “ prospěch rodičů ovlivněný nemocí,
- “ nesamostatnost rodičů ve žkolní práci,

- “ nízké sebevědomí a nízký zájem o vzdělávání,
- “ psychologické problémy při odloučení od rodiny,
- “ adaptační problémy žáků při změnách prostředí,
- “ stres z léčebných zákroků a procedur,
- “ velké zastoupení žáků s poruchami učení a chování: dyslexie, dysgrafie, dysortografie, dyskalkulie, dyspraxie, ADHD, LMD,
- “ Žáci mimořádně nadaní.

Škola má vypracovaný svůj školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání. Na jeho základě vypracovávají učitelky jednotlivých třídních mateřských škol třídní vzdělávací program. Z jejich zkušeností vyplývá, že vyhovují velmi podrobné programy, protože učitelky musí být připraveny na předem nedefinované rozmanité zastoupení dětí ve třídách.

Základní škola má rovněž školní vzdělávací program pro žáky základních škol s potřebou upravující vzdělávání žáků s lehkým mentálním postižením a s potřebou upravující vzdělávání žáků se středně těžkým mentálním postižením v základní škole speciální.

Školní vzdělávací program vychází z obecných vzdělávacích cílů a klíčových kompetencí příslušných rámcových vzdělávacích programů a z koncepce pedagogického procesu a života školy, z analýzy vlastních možností a schopností pedagogického sboru, požadavků kmenových škol dětí i žáků a zdravotnického zařízení.

Všechny dokumenty týkající se pedagogického procesu jsou vedeny předepsaným způsobem. Některé dokumenty jsou však velmi rozsáhlé. Zápisy do matriky probíhají téměř denně po celý školní rok, podle toho jak děti a žáci nastupují do tříd. Matriku zpracovávají zástupce učitele pro základní školu a zástupce učitele pro mateřskou školu. Rozsáhlé seznamy dětí a žáků nemohou být součástí třídních knih, ale jsou vedeny formou příloh. Rovněž záznamy o počínání dětí o bezpečnosti jsou velmi rozsáhlé, protože každé dítě musí být připraveno při svém nástupu do školy. O všech dětech v mateřské i základní škole jsou vedeny osobní záznamy, které obsahují informace o obsahu a rozsahu vzdělávání a jeho součástí je hodnocení. Po ukončení léčebného pobytu je osobní záznam odeslán kmenové škole jako výstupní dokument. Učitelé nemají možnost sledovat výsledky svého pedagogického působení tak, jak je tomu na běžné škole. Přesto musí děti a žáci hodnotit. Zjištění výsledků vzdělávání je na škole v nově patřící pozornosti. Učitelé využívají vlastních testů k pravidelnému vyhodnocování znalostí žáků z probíraného učiva za určené období. Průběžně získávají

přehled o úrovni znalostí žáků, signalizují případné nedostatky a specifikují opatření k odstranění zjištěných nedostatků. K hodnocení žáků používají běžný typ klasifikace – známky, slovní hodnocení a dříve kladou na dílničky slovní pochvaly během celého výchovně vzdělávacího procesu. Pro zjištění výsledků vzdělávání a pro zdokonalování své následné práce využívá zkolování vazbu, o kterou žádá kmenovou zkoušku po návratu a zapojení jejího žáka do školní práce. Vzhledem ke specifickému charakteru vzdělávání žáků nevyužívá k hodnocení práce externí testování žáků. Děti a žáci tvoří z výsledků své práce portfolio, které mohou uplatnit po návratu v kmenové škole. Práce dětí a žáků vystavují učitelé ve třídách a na chodbách školy, ve vestibulu lépebné a v prostorách rehabilitace. Nejčastěji výtvarné práce zdobí prostory lázeňské kolonády.

Vedení školy přilepebně neustále řeší otázku, jak zorganizovat výuku žáků z různých ročníků a škol s různými nastavenými úrovněmi. Žáci mají sice z kmenových škol seznamy probraného učiva a učivo plánované na dobu pobytu ve zdravotnickém zařízení. Ale kvůli množství různých učebnic různého časového rozložení učiva ve škole je velmi obtížné využívat žáky frontálně. Vlastně je nutné jim připravit samostatnou práci a snažit se vzít aspoň trochu individuálně v úvahu a vysvětlit učivo.

Výuka ve škole přilepebně probíhá ve dvou směrech, kdy jedna směna má vyučování a druhá směna absoluuje lepebné procedury. Žáci jsou zařazováni do tříd podle postupných ročníků, žáci s lehkým mentálním postižením jsou integrováni do jednotlivých tříd, žáci s hlubokým mentálním postižením ze základních škol speciálních tvoří samostatné třídy. Délka výuky je tři vyučovací hodiny denně.

Rozvrhy a jejich aktuální změny má ve své kompetenci ve škole přilepebně zástupkyně ředitelky. Zde se rozvrhy mění několikrát během školního roku, podle potřeby a složení žáků a podle dalších změn. Žádání nemohou ovlivnit potřeby a složení žáků. V důsledku toho je nutno během školního roku upravovat i počet pedagogických pracovníků. Paní ředitelka tedy přijímá na nezbytně nutnou dobu pedagogické pracovníce na výpomoc. Vybírá je podle aktuálních potřeb aprobace. Jedná se o bývalé pracovníce školy, které jsou ve starobním důchodu a provoz školy dobře znají.

Vzdělávací program mateřské školy je rovněž připraven lepebně reálnému reálnému dění. Zpravidla se nejedná o dlouhodobé vzdělávání. Dětská skupina je velice proměnlivá, děti do tříd přibíhají a odcházejí podle časování lepebných procedur. Proto program neabsoluuje celý, ale jen jeho účástí. Spektrum aktivit je omezeno zdravotním stavem dětí, prostorovými a materiálními podmínkami zdravotnického zařízení. Děti jsou často v situaci, která je pro ně velice náročná a zatěžující, ocitají se v

neznámém prostředí a nejsou v psychické a fyzické pohodlí. Jejich výchovně vzdělávací potřeby jsou velmi specifické.

V procesu výchovy a vzdělávání musí pedagogičtí pracovníci volit individuálně pro každého jedince vhodné formy a metody práce (vhodný výběr objemu učiva, používání speciálních pomůcek, speciálních výukových postupů a cvičení) tak, aby došlo nejen ke splnění výchovně vzdělávacích požadavků kmenové školy - utváření klíčových kompetencí, ale aby byla také co nejefektivnější léčba.

Kontrola pedagogického procesu samotná pedagogickými pracovníky probíhá nejčastěji formou hospitací a kontrolou pedagogické dokumentace, kterou z 20% zajišťuje ředitelka školy, z 80% se na této kontrole podílí zástupkyně ředitelky. Hospitace a kontrola pedagogické dokumentace probíhají u každé pedagogické pracovnice jednou za pololetí dle plánu hospitací a kontrol nebo podle potřeby.

4.1.4 Personální řízení ve škole primárního

Personální řízení je plně v kompetenci ředitelky. Potřební pracovníci jsou přijímáni na základě konkursního nebo výběrového řízení. To zajišťuje administrativně ředitelka školy, stejně jako sledování platových postupů a nároků. Podle paní ředitelky je výběr personálu pilířem práce ve škole primárního zdravotnickém zařízení.

Paní ředitelka má vypracované požadavky na pedagoga školy primárního :

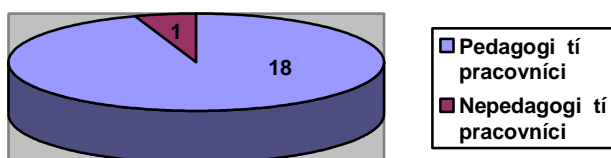
- “ středozkolské vzdělání s odbornou kvalifikací a se zaměřením na speciální pedagogiku pro učitelky mateřské školy,
- “ vysokozkolské vzdělání v magisterském programu s odbornou kvalifikací a se zaměřením na speciální pedagogiku pro učitele základní školy,
- “ znalost pedagogické diagnostiky a psychoterapie,
- “ schopnost pružně reagovat na změny v organizaci výchovně vzdělávacího procesu,
- “ zdatnost v používání rozmanitých metod a postupů práce,
- “ orientace ve vzdělávacím programu a osnovách více ročníků,
- “ schopnost pracovat operativně a smysluplně improvizovat,
- “ flexibilita a organizační zdatnost,
- “ trpělivost a empatie ve vztahu k žákům a dále se zaměřením na jejich individualitu,

schopnost zvládnout práci v krajních situacích.

Pro nové pracovníky má paní editelka vypracovaný adaptační plán.

Protože je zkola p i lé ebn více zavalena administrativní inností, pracuje ve zkole na áste ný úvazek spisová a administrativní pracovnice. Velká administrativní zát 0 je spojena s neustálým stídáním d tí a 0ák . Rodi m d tí a 0ák je jezt p ed nastoupením do zkoly odesílán dotazník k vypln ní jejich kmenovou zkolou, poté se o vzech vedou osobní záznamy, které se po skon ení pobytu odesílají zp t do kmenových zkol. Po op tovném zapojení d tí a 0ák do výchovn vzd lávacího procesu, kmenové zkoly zasílají o tomto zp tnou vazbu zkole p i lé ebn .

žádné jiné nepedagogické zam stnance zkola nemá. Prostory, které zkola vyu0ívá, má pronajaté a jejich správu, údr0bu a úklid smluvn zajiz ují zam stnanci lé ebny. Následující graf znázor uje pom r pedagogických a nepedagogických pracovník zkoly.



Graf . 1 . Pom r pedagogických a nepedagogických pracovník zkoly p i lé ebn .

V sou asné době je pedagogický sbor stabilní. Pozitivem zkoly je plná kvalifikovanost pedagogického sboru, profesionální p ístup u ítelek k pln ní pracovních povinností, citlivý a odpov dný vztah k d tem a 0ák m se speciáln vzd lávacími pot ebami.

B hem zkolního roku p ijímá paní editelka podle pot eby na dobu ur itou pedagogické pracovnice na výpomoc. Jsou to bývalé pln kvalifikované pracovnice, které zkolu a její provoz dobře znají, a bez problému se ihned zapojují.

Celý pedagogický sbor má zájem o práci s 0áky se speciálními vzd lávacími pot ebami. U ítelé spolupracují a p edávají si zkuzenosti. Zvládají obtí0nou výuku ve t íd se 0áky z r zných druh zkol, znalost diagnóz jim umo0 uje zvolit vhodný p ístup.

Vzichni mají zájem o sv j odborný r st a paní editelka je dalzímu vzd lávání vzech svých pracovník vst ícná. P edává nabídku vzd lávacích agentur, která se dostává do zkol v tizt né podob nebo elektronicky. I kdy0 je nabídka veliká, paní editelka

doporučuje a povoluje pouze kurzy a semináře, jejichž výstupy lze aplikovat v podmínkách školy pílebn.

Hlavní formou probového vzdělávání je účast pedagogického pracovníka na kurzech a seminářích. Obsahem probového vzdělávání jsou zejména nové poznatky z pedagogických a psychologických disciplín, nové poznatky z oborů souvisejících s využívanými předměty, speciální pedagogická problematika, prevence sociálně patologických jevů, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, jazykové vzdělávání. Dále pak získávání praktických psychologických dovedností v oblasti mezilidské komunikace, zvládnutí krizových situací, asertivního chování, adekvátní jednání se žáky.

Další prostředky využívané pro další vzdělávání pedagogických pracovníků podporované ředitelkou školy:

- “ probové studium dokumentů potřebných k výuce ve škole při zdravotnickém zařízení,
- “ sledování nových schválených dokumentů publikovaných v tisku,
- “ studium odborných časopisů a literatury,
- “ sledování nových trendů ve vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami,
- “ využití internetu, knihovny,
- “ práce s výukovými programy,
- “ vzájemné hospitace.

Nabídka vzdělávacích akcí je využívána s ohledem na potřeby školy a podle zájmu učitelů v návaznosti na plán osobního rozvoje pedagoga a s přihlédnutím k rozpočtu školy. Nové poznatky účastník předává ostatním učitelům probovým v aktivních diskusích během provozu, v rámci pedagogických rad a metodických sdružení.

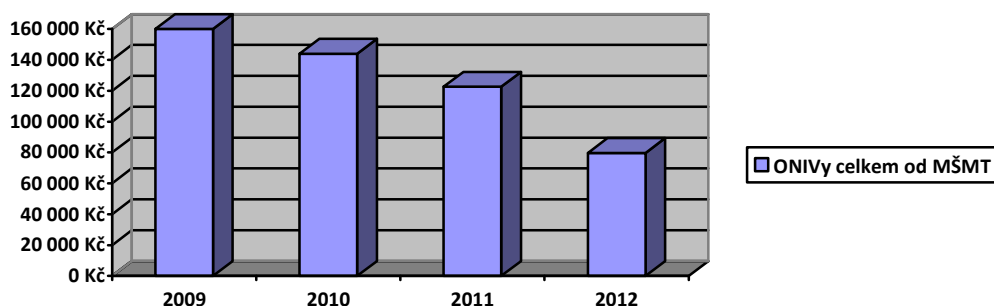
4.1.5 Oblast ekonomická a provozní správní ve škole pílebn

Účetní agendu zajišťuje ředitelka školy ve spolupráci s externí ekonomkou.

Úkoly spojené s finančním řízením zajišťuje ředitelka. Finanční prostředky přijaté ze státního rozpočtu na primární výdaje na vzdělávání školy používá v souladu s úkolem, na který byly přiděleny, tj. především na platy, ostatní osobní náklady, zákonné odvody, nákup hraček, učebnic a učebních pomůcek a na úhradu výdajů dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Z finančních prostředků poskytnutých zizovatelem hradí

zkola p edevzím náklady za pronájmy, energie, telekomunika ní poplatky a ostatní provozní náklady. Finan ní rozvahu zpracovává editelka ve spolupráci se svou zástupkyní. Po schválení a p id lení rozpo tu je za jeho erpání odpov dná editelka. D le0itým podkladem pro p id lení financí je zahajovací výkaz, kde jsou uvedeny po ty d tí a 0ák k 30. zá í. Krajský ú ad následn na základ t chto podklad a krajských normativ p id lí organizaci finan ní p ísp vek na p ímé náklady na vzd lávání. Proto0e ve zkole p i lé ebn se po ty d tí a 0ák m ní ka0dým dnem, paní editelka p edkládá jezť pr m rné po ty zapsaných d tí a 0ák za celý zkolní rok.

Ve zkole se vzd lávají 0áci z celé eské republiky, zkola musí vynakládat zna né finan ní prost edky na nákup u ebnic a pracovních sezit od r zných autor a nakladatelství v souladu s rámcovými vzd lávacími programy. Velká ást finan ních prost edk se vydá na nákup u ebnic cizích jazyk . Tyto u ebnice a pracovní sezity pot ebují u itelé pro p ípravu na výuku, ale ásto je také zap j ují 0ák m, kte í z n jakých d vod p ijedou bez nich. Rozpo et p ímých vzd lávacích výdaj zkoly se b hem posledních let radikáln sni0uje (viz. Graf . 2).



Graf . 2 Vývoj p íd l ONIV celkem od MŠMT ve zkole p i lé ebn .

Výrazné sni0ení se dotýká p edevzím výdaj na u ební pom cky a na další vzd lávání pedagogických pracovník , co0 paní editelka vnímá pom rn negativn . Jestli0e se nezmn í vývoj normativního p íd lu finan ních prost edk , zkola p i lé ebn se bude potýkat s problémem obnovy u ebnic, u ebních pom cek a hra ek, které podléhají v t zímú opot ebení vzhledem k diagnózám d tí a 0ák .

Specifika zkoly komplikují realizaci projekt financování z cizích zdroj . ¥kola je v pronájmu ve zdravotnickém za ízení, kde pronajaté prostory nelze vyu0ívat k dalším aktivitám.

Hledání sponzor je velmi t 0ké. ¥kola je pro místní firmy zastín na gigantickou lé ebnou, kde je pro n její sou ástí.

Díky z celé republiky jsou ve zkolopilebn pouze krátkodobá a tudíž sponzorství firem jejich rodiči pátel plyne do kmenových zkol. Žkolose dá získat jen drobné vcné dary od rodiči firem. sladkosti, drobnosti.

Management zkoly má zájem o zapojení zkoly do rozvojového programu MMT sVybavení zkol pomckami kompenzačního a rehabilitačního charakteru%w roce 2010. Tento program byl však vyhlášen pouze pro kmenové zkoly 0ák a zkoly pi zdravotnických za ízeních do programu nebyly za azeny.

Dalším projektem, do kterého se zkola chtěla zapojit, byl projekt sEU peníze zkolám%w. V první fázi nebyly opt zkoly pi zdravotnických za ízeních do programu za azeny. Po jednání s MMT byl následně projekt schválen i pro zkoly pi zdravotnických za ízeních a zkola pi lé ebn je ji0 do projektu zapojena.

Oblast ízení hmotných prost edk zajizuje editelka zkoly ve spolupráci se zástupkyn mi zkoly. Rozhodují rovn 0 o nákupu hmotných prost edk . Vstupní evidenci nov po ízeného majetku provádí editelka. Za ochranu evidovaného majetku odpovídá editelka, pop ípad jí pov ený pracovník, který spravuje kabinety i jiné prostory, v kterých je majetek ulo0en.

Proto0e zkola je v nájemních prostorech lé ebny, nevlastní 0ádné budovy. Stravování a ubytování je pln v kompetenci lé ebny a zkola tedy nespravuje 0ádné provozní úseky. Úklid, údr0ba, opravy a rekonstrukce vzech prostor jsou v re0ii lé ebny. Paní editelka p edává vezkeré návrhy, po0adavky a p ípomínky hospodá ce lé ebny.

4.1.6 Vn jzí vztahy zkoly pi lé ebn

Externí vztahy zajizuje editelka zkoly. Ve styku s okolím reprezentují zkolu její vedoucí pracovníci. Na webových stránkách zkoly jsou k nahlédnutí d le0ité dokumenty zkoly, nabídnuty ke sta0ení pot ebné formulá e a informa ní letáky. Další informace jsou poskytovány prost ednictvím telefonu, e-mailem nebo osobním kontaktem.

Žkola se prezentuje na ve ejnosti prost ednictvím vlastních webových stránek a webových stránek lé ebny, prost ednictvím informa ních vitrín a leták .

Ka0dým rokem se zkola zapojuje do charitativní akce vyhlazovanou eským rozhlasem Hradec Králové ve spolupráci s UNICEFF Miss panenka.

Práce 0ák a d tí se objevují na vernisá0ích po ú asti ve výtvarných sout 0ích. Tvo í i estetickou výzdobu v prostorách rehabilitace, v l 0kových prostorách p edzkolních d tí v d tské lé ebn , zdobí chodby zkoly v lé ebn , vestibul lé ebny, centrum m sta a láze skou kolonádu.

Svou práci propaguje zkolou při oslavách a pořádání společných akcí i pro rodiče a zdravotní personál.

Nedílnou součástí spolupráce je kontakt s rodiči. Jako prvotní informaci o škole dostává zákonný zástupce dítěte i Oáka leták s informací pro rodiče spolu s termínem lébného pobytu. Mezi formy komunikace a spolupráce s rodiči patří individuální konzultace (pohovor) při příjmu, kdy zákonný zástupce písemně vyjádří svůj souhlas se zazením dítěte i Oáka do výchovně vzdělávacího procesu. K další komunikaci dochází při návštěvách během lébného pobytu a při propouštění. U Oáků a dětí s doprovodem se jedná o denní kontakt a spolupráci. V nichž případech dochází ke komunikaci s rodiči telefonicky, písemně nebo e-mailem.

Pravidelnou a velmi důležitou spolupráci udržuje škola s kmenovými školami, které jsou nepostradatelným zdrojem informací o dětech a Oácích. Spolupráce s kmenovou školou zahrnuje vyplnění dotazníku, vyplnění osobního listu a sestavení plánu ubytování na dobu lébného pobytu (pobytového plánu). K další spolupráci dochází prostřednictvím telefonu, e-mailem nebo písemně. Při propouštění dítěte i Oáka je kmenové škole odeslán osobní záznam. Nejdůležitější formou spolupráce s kmenovou školou je vzájemná vazba, kdy škola zasílá zprávu o zapojení dítěte i Oáka po návratu do výchovně vzdělávacího procesu.

Nezbytná a velmi dobře fungující je spolupráce se zdravotnickým personálem. V rámci komplexní péče dochází za účasti sester a rehabilitace k seznámení s diagnózou, zdravotním stavem a individuálními zvláštnostmi dítěte pro stanovení speciální pedagogické diagnostiky a stanovení délky výuky.

Ředitelka školy udržuje dlouholeté kontakty s některými školami při zdravotnických zařízeních, se kterými v rámci organizovaných i neformálních akcí dochází k výměnám zkušeností a vzájemné pomoci při řešení problémů.

Velmi dobře funguje spolupráce se školskou radou, která neformálně zajišťuje dohled nad vzdělávacími aktivitami školy a hospodařením.

Škola udržuje přátelské vztahy se Základní školou a gymnáziem při lébně Cieplice v Jelení Gore v Polsku.

Ke zlepšování činnosti školy, zkvalitnění vzdělávání, rozvoji dětí a Oáků a jejich pozitivních aktivit rozvíjí škola partnerské vztahy s různými subjekty formou pořádání besed a přednášek.

Spolupráce editelky se z izovatelem je podn tná a p ínosná, p edevzím po stránce metodické.

editelka umo0 uje 0ák m a student m pedagogických zkol a fakult vykonávat pedagogickou praxi, která je podle ní p ínosem pro ob strany.

Vzhledem k tomu, 0e zkola není kmenovou zkolou 0ák , nespolupracuje s organizacemi zam stnavatel jejich rodi .

¥kola má sice vybudované pozitivní image, rozhodujícím faktorem pro rodi e je vzak dobré jméno lé ebny.

4.2P ípadová studie . 2 - ýkola v obci

4.2.1 Historie zkoly v obci

Historii zkoly lze jen p edpokládat pro nedostatek archivních materiál vlivem zhoubných po0ár a vyst hování v tziny obyvatel po druhé sv tové válce do N mecka. První místní kanto i vyu ovali své 0á ky po domech, jak to bylo v kraji zvykem. Ve staré farní kronice je uvedena farní zkola poprvé roku 1681. V roce 1855 se celod ev ná chaloupka sesula pod tíhou sn hu. Na novou zkolu nebyli peníze a tak se vyu ovalo v r zných domech obce. Základní kámen sou asné budovy zkoly byl polo0en a0 v roce 1898. Druhé patro pak bylo p istav no v roce 1907 se z ízením m z anky. Od té doby budova zkoly procházela menzími i v tzími rekonstrukcemi dle pot eb doby a0 do dnešní podoby. Více ne0 století (1790-1906) místního zkolství bylo poznamenáno inností kantorské rodiny Kahl , která se rovn 0 podílela na 0ivot obce.

4.2.2 Charakteristika zkoly v obci

Základní zkola a mate ská zkola je úplnou zkolou. Je p ísp vkovou organizací z izovanou obcí.

Základní zkola poskytuje základní vzd lání, zabezpe uje rozumovou výchovu ve smyslu v deckého poznání a v souladu se zásadami vlastenectví, humanity a demokracie a poskytuje mravní, estetickou, pracovní, zdravotní a t lesnou výchovu 0ák .

¥kola je spádovou zkolou východních Krkonoz s kapacitou 350 0ák základní zkoly, 72 0ák zkolní dru0iny, 63 d tí mate ské zkoly a 350 jídel ve zkolní jídeln . Je umíst na v centru obce, avzak v blízkosti lesa. U zkoly je menzí sportovní areál s h izt m na volejbal, basketbal, tenisový kurt a d tské h izt .

Základní škola má devět ročníků a dělí se na první a druhý stupeň. První stupeň je tvořen prvním až pátým ročníkem a druhý stupeň šestým až devátým ročníkem. Součástí školy je mateřská škola se třemi třídami, dvě oddělení školní družiny a školní jídelna.

Škola organizuje ve druhé a třetí třídě plavecký výcvik žáků, v sedmé a osmé třídě lyžařský výcvik žáků. Škola zajišťuje pro žáky zájmové útvary, poskytuje své prostory pro zájmovou činnost dle tří organizovanou jinými organizacemi.

Škola je dobře vybavena učebnicemi, učebními pomůckami a hračkami. Při výuce různých předmětů je využívána učebna s počítači, kuchyňka, odborné učebny na přírodopis, chemii, fyziku, zeměpis, angličtinu, němčinu, výtvarnou a hudební výchovu. K dispozici je i keramická pec. Všechny třídy jsou vybaveny žlutým projektořem, televizí a videem. K dispozici jsou dva DVD přehrávače. Dvě učebny jsou vybaveny interaktivní tabulí s dataprojektořem a ozvučením.

K pohybovým aktivitám využívají žáci tělocvičnu a několik sportovišť ve venkovním areálu školy, který hojně navštěvují i v době přestávek k relaxaci. Na 1. stupni má každá kmenová třída v zadní části koberec pro pohybové aktivity ve vyučování i mimo něj.

Pro další studium a práci žáků i pedagogů je možné využít školní knihovnu. Literatura, učebnice, učební pomůcky a výukový software jsou průběžně doplňovány o nové.

Učitelé mají k dispozici informační stědisko s kopířkou a počítačovým zázemím - Internetem a výukovými programy.

Škola byla zařazena do projektu „Zdravé zuby“ a to v 1. - 5. ročníku. Umožňuje žákům hromadné preventivní prohlídky u zubní lékařky. Dále je od září 2005 poskytována v 1. - 4. ročníku speciální péče o žáky s respiračními onemocněními - jóga, cvičení na gymnastických míčích, hra na flétnu, inhalace na inhalátoru a masáže pro děti vybrané lékařem a se souhlasem zákonného zástupce. Program je zaveden ve spolupráci se speciální školou při Fakultní nemocnici Plzeň a místní dětskou lékařkou.

Pedagogický sbor tvoří:

- “ ředitel školy,
- “ zástupce ředitele školy,
- “ 12 učitelů základní školy,
- “ 2 vychovatelky školní družiny,
- “ vedoucí učitelka mateřské školy,
- “ 4 učitelky mateřské školy.

Aprobovanost pedagogických pracovníků na zkole:

	Zř . I. stupe	Zř - II. stupe	¥D	M¥
U itelé kvalifikovaní	5 (100%)	7 (77,8%)	2 (100%)	5 (100%)
Celkový počet u itel	5	9	2	5

Tabulka . 2 Aprobovanost pedagogických pracovníků ve zkole v obci.

Na I. stupni je 100% aprobovanost, na II. stupni se vyu uje aprobovan eský jazyk, matematika, cvi ení z matematiky, zem pis, d jepis, p írodopis, chemie, praktické innosti, t lesná výchova, cvi ení z eského jazyka a rodinná výchova.

Nepedagogi tí pracovníci ve zkole jsou:

- “ 3 správní zam stnanci základní zkoly,
- “ 1 správní zam stanec mate ské zkoly,
- “ 4 zam stnanci zkolní jídelny.

4.2.3 Výchovn vzd lávací proces ve zkole v obci

V tzina Oák zkoly je z obce, menzí ást tvo í Oáci dojí0d jíci z okolních obcí. D ti a Oáci jsou p íjímány do zkoly na základ rozhodnutí editele zkoly dle Správního ádu. editel zkoly vykonává i další správní akty, a to zejména:

- “ o odkladu zkolní docházky,
- “ o ukon ení p edzkolního vzd lávání,
- “ o p evedení Oáka do odpovídajícího ro níku základní zkoly,
- “ povolení a zruzení individuálního vzd lávání.

Žáci se zdravotním postižením a zdravotním znevýhodn ním jsou ve zkole vzd lávání formou integrace do b Oné tídy. Na základ vyjád ení a doporu ení odborného pracovizt je Oák m upravován jejich individuální vzd lávací plán v etn metod práce a zp sobu hodnocení v souladu se zkolním vzd lávacím programem. Vzhledem k bezbariérovému ezení zkola umo0 uje výuku a zapojování do b Oného ůivota vrstevník d tem s t lesným handicapem.

editel zajiz uje vedení pot ebné pedagogické dokumentace, kterou ka0dý týden kontroluje v základní zkole jeho zástupkyn a v mate ské zkole vedoucí u itelka.

Rozvrhy, suplování a jiné aktuální změny v organizaci výchovně vzdělávacího procesu jsou plně v kompetenci zástupkyň editel. Nepřítomnost pedagogů ztěžuje suplování.

editel školy ustanovuje třídní učitele.

Výuka v základní škole probíhá v devíti třídách. Třídy jsou naplňovány do počtu 30 žáků.

Škola pracuje na základě školního vzdělávacího programu pro předškolní i základní vzdělávání. K hodnocení žáků učitelé používají běžný typ klasifikace – známky a slovní hodnocení. Externí testování žáků školy nevyužívá z důvodu nedostatku financí.

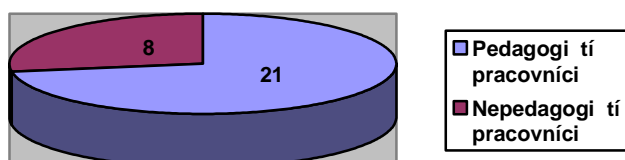
Kontrola výchovně vzdělávacího procesu probíhá nejprve formou hospitací a kontrolou pedagogické dokumentace. Hospitace pedagogů v základní škole provádí editel školy, v mateřské škole vedoucí učitelka. Pedagogické dokumenty kontroluje zástupkyň editel a v mateřské škole vedoucí učitelka.

4.2.4 Personální řízení ve škole v obci

Za personální řízení je ve škole odpovědný editel školy. Vyhledávání nových pedagogických pracovníků probíhá prostřednictvím úřadu práce, avšak sami zájemci podávají žádosti přímo do školy.

V současné době pan editel hledá nového pedagoga na pozici učitele druhého stupně s aprobací anglického jazyka, protože paní učitelka odchází na mateřskou dovolenou. Požadavek zveřejnil prostřednictvím úřadu práce.

Řízení provozních zaměstnanců deleguje pan editel na vedoucí školní jídelny a na pana školníka. V následujícím grafu je znázorněn poměr pedagogických a nepedagogických pracovníků ve škole.



Graf 3. Poměr pedagogických a nepedagogických pracovníků školy v obci.

Nejastjší forma hodnocení pedagogických pracovníků jsou hospitace, které provádí ředitel školy a vedoucí učitelka mateřské školy během celého roku. Nepedagogické zaměstnance hodnotí jejich příslušní nadřízení.

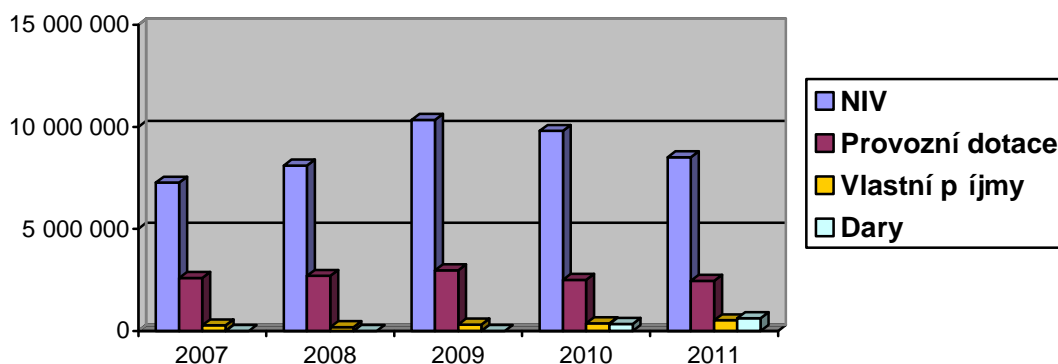
O další vzdělávání pedagogických pracovníků je u všech zaměstnanců velký zájem. Ředitel svým zaměstnancům doporučuje pokračovat v akcích pořízených v blízkém okolí. Účast je v souladu s plánem personálního rozvoje jednotlivých pracovníků. Podílejí se podle pana ředitele na přípravě nepříjmových pracovníků, finanční zabezpečení nepřijímaných hodin a finanční prostředky na další vzdělávání pedagogických pracovníků. Informace získané na školení nebo seminářích jsou předávány na pracovních poradách.

4.2.5 Oblast ekonomická a provozní správní ve škole v obci

Ekonomika a její kontrola se dělí mezi ředitele školy 40%, zástupkyni ředitele 40% a vedoucí školní jídelny 20%. Do kontroly ekonomiky spadá, úprava financí z rozpočtu školy, úprava FKSP, školné, stravné, apod. Kontrola provozu školy, BOZP a PO připadá 50% na ředitele školy, z 20% na zástupkyni ředitele a z 30% na školníka. Školník provádí kontrolu úklidu a bezpečného provozu. Ředitel školy spolu se zástupkyní dbají na kontrolu spojenou s BOZP a PO.

Financování školy probíhá ve dvou rovinách – státní a obecní. Státní rozpočet se skládá z objemu peněz na pedagogické pracovníky, kde došlo k posílení, ale velmi citelně klesl objem peněz na platy nepedagogických pracovníků. Ředitel musel snížit úvazky uklízečce, školníkovi i jedné kuchařce. Normativní rozpočet neumožňuje mít vlastní ekonomku. Na které složitější úkoly v ekonomické oblasti jsou zajišťovány smluvně ekonomkou obecního úřadu. Provoz školy je hrazen ze schváleného rozpočtu obce. Rozpočet příjmy z vzdělávacích výdajů školy se během posledních let snižuje a nutí školu doplňovat chybějící finance vícezdrojovým financováním (viz. Graf 4).

Vývoj příjmů v Kč



Graf . 4 Vývoj příjmů školy v obci.

Jedním zdrojem nadnormativních finančních prostředků organizace jsou výnosy z vlastní činnosti (hlavní i doplňkové). Hlavní příjmy z vlastní činnosti plynou z pronájmu školní tělocvičny a ze stravování pro cizí strávníky. Dále pan ředitel navázal spolupráci s místními firmami a podnikateli, od kterých škola získala nemalé sponzorské dary. Do školního projektu k získání finančních prostředků z programu Evropské unie se škola zatím nezapojila.

Oblast řízení hmotných prostředků zajišťuje ředitel školy. Rozhoduje o nákupu hmotných prostředků. Vstupní evidenci nově pořízeného majetku provádí ředitel a vedoucí školní jídelny. Za ochranu evidovaného majetku odpovídá ředitel, popřípadě pracovník, kterého určí. Za provoz budovy (topení, údržba a úklid) je odpovědný školník. Za provoz školní jídelny odpovídá její vedoucí. Sklady spravuje vedoucí kuchyně.

4.2.6 Vnější vztahy školy v obci

Pan ředitel má vypracovaný podrobný plán spolupráce, který se úspěšně daří naplňovat. Rodiče dostávají informace o výsledcích vzdělávání svých dětí prostřednictvím školních knižek, na třídních schůzkách, případně osobně i telefonicky dle jejich přání. Rodiče mohou školu navštívit kdykoliv po vzájemné dohodě s využitými nebo třídními učiteli. V rámci vedení školních klubů vhodného povolání škola aktivně spolupracuje s úřadem práce v Trutnově, studenty školami a odbornými učiteli. Žáci školy využívají v rámci výuky nabídky místní knihovny. Pan ředitel dbá na promyšlenou spolupráci základní a mateřské školy. Již několik let základní škola pořádá školní kulturní odpoledne od poloviny května docházejí budoucí prvňáčci za svojí paní učitelkou na tzv. seznamování plně hádanek, písniček, pohádek a her. Zároveň poznávají i interiér základní školy a její

zaměstnání. Odní ve škole dává škole pravidelně v d t v obecních novinách a na webových stránkách školy.

Škola udržuje kontakt se školou v Polsku a Německu. Předmětem jsou vzájemné návštěvy a spolupráce v některých oblastech (např. sportovní soutěže, keramická dílna, vánoční dílna, kulturní vystoupení, společný lyžařský výcvik, pobyt u moře s polskými dětmi).

Škola spolupracuje v průběhu roku se spoustou organizací a firem. Ve spolupráci s obecním úřadem uskutečňuje mnohé kulturní a sportovní akce. Neformální je i spolupráce s obecními úřady okolních obcí, ve kterých někteří rodiče také bydlí. Spolupráce se odehrává i ve sféře některých soukromých firem. Tyto firmy poskytují škole různé slevy a levnější služby a finanční sponzorské dary.

Blízké okolní obce ziskují mateřské i základní školy a úbytek dětí je v tomto podhorském kraji vztáhnout ve městech. Proto budování pozitivního image školy přikládá vedení školy velký význam.

5 Shrnutí zjištěných poznatků

Shrnutí zjištěných poznatků je provedeno pomocí stanovených výzkumných otázek.

Jak je organizováno vzdělávání?

Dotáči jsou ke vzdělávání ve škole v obci přijímáni na základě rozhodnutí ředitele školy jako správního aktu. Naopak dotáči ve škole přijímáni jsou zařazováni do vzdělávacího procesu bez rozhodnutí jako správního aktu. Ke vzdělávání jsou přijímány na základě písemného souhlasu zákonného zástupce a na základě schváleného lébného návrhu. Ředitelka školy přijímá nevykonává ani žádné jiné správní akty, protože škola není kmenovou školou dotáči.

Škola přijímá nemůže ovlivnit postavení dotáči, proto musí vedení školy během školního roku neustále mít rozvrhy, ale i po využití pedagogických pracovníků a jejich úvazky.

Na obou školách pracují podle školních vzdělávacích programů, které si vypracovaly podle vlastních podmínek.

V obou školách je vedena vzechna povinná dokumentace na stejné úrovni. Ve škole přijímá je však daleko rozsáhlejší.

Kdo zajišťuje personální řízení ve škole?

Personální řízení je v obou školách plně v kompetenci ředitelů. Řízení provozní oblasti zajišťuje ve škole v obci školník a vedoucí školní jídelny. Škola přijímá provozní zaměstnance kromě spisové a administrativní pracovnice nemá. Rozdíly v personálním řízení jsou ve vyhledávání nových pedagogických pracovníků, které je ve škole přijímá náročnější nejen z hlediska kvalifikace, ale hlavně z hlediska přístupu k dětem nemocným, oslabeným i k dětem s postižením.

Ředitelé se shodli na tom, že další vzdělávání pracovníků školy je pro školu velmi vhodné a přínosné. O kurzech a seminářích se dozvídají ředitelé škol prostřednictvím katalogů vzdělávacích agentur a elektronické pošty. Nabídku předávají s doporučením vhodných akcí zaměstnancům. Vedení obou škol další vzdělávání plně podporuje, protože vidí hlavně v zajištění finančních prostředků na pokrytí nákladů spojených s dalším vzděláváním, ale i nákladů na zástup.

Kdo zajišťuje účetní agendu školy?

Finanční možnosti obou škol neumožní zaměstnat na plný úvazek ekonomku. Ve škole v obci jsou složené úkoly v ekonomické oblasti zajišťovány smluvně ekonomkou

obecního úřadu, vše ostatní zajistí pan ředitel sám. Ve škole působí také externí ekonomka. Účetní agendu ředitelka. Mzdy zpracovává na základě jejich podkladů externí ekonomka.

Jak jsou financovány zabezpečení?

Základním finančním zdrojem obou škol je dotace ze státního rozpočtu na primární náklady. Příspěvek na provoz, energie, odpisy od žizovatele (ze svých rozpočtů) - kapitálové výdaje škol a provozní výdaje, které nejsou primárními výdaji, hradí žizovatel. Tyto prostředky zdaleka nedostačí pro zajištění kvalitního vzdělávacího procesu.

Školy mohou získávat další prostředky do svých rozpočtů také vlastní iniciativou.

Jaké mají školy možnosti k získávání nadnormativních finančních prostředků?

Vzhledem k sledovanému vývoji normativního příjmu finančních prostředků během posledních let je zřejmé, že ředitelé musí získávat finanční prostředky z jiných zdrojů.

Škola v obci má další příjmy z vlastních zdrojů, to je úplata za vzdělání a školské služby, a příjmy z doplňkové činnosti. Pan ředitel je velmi úspěšný při získávání finančních prostředků ve formě sponzorských darů od organizací, v kterých pracují rodiče dětí a škola. Škola není zapojena do národních rozvojových ani mezinárodních programů.

Škola působící nemá příjmy z vlastních zdrojů, nebo vzdělávání dětí je ve škole působící zdravotnickém zařízení bezúplatné. Pro svoji specifickou povahu nemá ani příjmy z doplňkové činnosti. Škola je umístěna v nájemných prostorech patřících Státní lébným lázním. V současné době je škola zapojena do projektu "EU peníze školám". Získávání sponzorských darů je velmi obtížné vzhledem k tomu, že škola není kmenovou školou a nespolupracuje s organizacemi zaměstnavatelů jejich rodičů. Od rodičů škola získává jen drobnosti. Organizace v blízkém okolí sponzorují školu jako celek a školu vnímají jako její součást.

Kdo zajišťuje provozní záležitosti?

Ve škole působící technické provozní záležitosti zajišťuje personál lébný. Paní ředitelka předává hospodářské lébný pouze návrhy, požadavky a podmínky. Vše je ošetřeno v nájemní smlouvě. Stravování je plně v kompetenci lébný.

Ve škole v obci správu budovy zajišťuje školník, o provoz školní jídelny se stará vedoucí školní jídelny a případné podmínky a požadavky předávají řediteli školy.

Jaké jsou možnosti spolupráce?

Obě zřetel mají vypracován podrobný plán spolupráce, který se jim dá í plnit. Možnosti spolupráce zřetel v obci jsou plně využívány. Škola p í lé ebny má mnoho specifík, a n která z nich omezují možnosti ú elné spolupráce. Škola není kmenovou zřetelou Oák , proto nespolupracuje s organizacemi zam stnavatel jejich rodi . Školu p í lé ebny ve ejnost považuje za sou ást lé ebny.

Jaký význam má image ýřetel?

Budování pozitivního image vnímá vedení zřetel v obci jako jeden z existen ních faktor . Image zřetel p í lé ebny je jednou ze sou ástí image lé ebny. Rodi e vybírají pro své dít p edevzím dobrou lé ebnu a zřetel je jejím dopl kem.

Závěr

Tématem této bakalářské práce byla zkola p i zdravotnickém za ízení a její specifika ízení. Cílem bylo zmapovat ízení vybrané zkoly p i zdravotnickém za ízení, porovnat ho s ízením b Oné zkoly a najít p ípadná specifika ízení zkoly p i zdravotnickém za ízení.

V teoretické ásti jsem popsala problematiku zkol p i zdravotnickém za ízení, jejich charakteristiku, specifika, historii, funkci, legislativní rámec a charakteristiku jejich klient . V druhé kapitole teoretické ásti jsem se v novala ízení zkol.

V praktické ásti jsem se zabývala mapováním ízení zkol v t chto oblastech: výchovn vzd lávací, oblasti ekonomické a provozn správní, oblasti personálního ízení a oblasti vn jzích vztah . K dosažení cíl práce jsem poučila analýzu dokument , metodu zú astn ného pozorování a metodu rozhovor . Získané informace jsem zaznamenala formou zápisk . Respondenty byla editelka a její zástupkyn ze zkoly p i lé ebn a editel se svojí zástupkyní z b Oné zkoly v obci. V záv ru práce došlo ke shrnutí zjizt ných poznatk .

Z výsledk mé práce vyplývá, že není podstatné, jaký typ zkolské organizace mana0er ídí. Základní innosti ízení je toti0 nutno zabezpe ovat ve vzech zkolách. Odlíznostem v ízení r zných typ zkol dávají vzniknout vn jzí i vnit ní faktory, které se vzájemn prolínají a kombinují. Specifika ízení zkoly p i lé ebn vyplývají tedy z faktor , které vytvá ejí specifika samotné zkoly.

Z výzkumu vyplynulo, že nejvíce se organizace lízí v ízení výchovn vzd lávacího procesu. Management zkoly p i lé ebn je zatí0en neustále probíhajícými organiza ními zm nami. Nem že ovlivnit po ty ani slo0ení d tí a 0ák . Neustále je v situaci, kterou ezí zkola v obci jen na za átku zkolního roku. Na rozdíl od editel b Oné zkoly editelka zkoly p i lé ebn nevykonává 0ádné správní akty, protože zkola není kmenovou zkolou d tí a 0ák . V oblasti personálního ízení je zvláztností, že zkola p i lé ebn nemá krom administrativní pracovnice 0ádné provozní zam stnance. Vedení lidí tedy spo ívá pouze ve vedení pedagogických pracovník , to je vzak komplikované neustálými zm nami po tu d tí nebo 0ák . Z toho plyne pot eba zm n po tu pedagog b hem zkolního roku a nutnost p íjímat pedagogické pracovníky na výpomoc. Oblast provozn správní nese té0 svá specifika. Žkola p i lé ebn má vzechny prostory pronajaté od Státních lé ebných lázní a na základ nájemní smlouvy se o tyto prostory starají zam stnanci lé ebny.

editelka zkoly p edává pouze po0adavky, p ípomínky a návrhy vedení lé ebny. Specifika zkoly p i lé ebn p ínází vedení zkoly ztí0ené podmínky i v získávání finan ních prost edk z jiných zdroj . Žkola nemá mo0nost dopl kové innosti a mizivá spolupráce s

organizacemi zaměstnavatelů rodičů a OÁK omezuje získání finančních prostředků ve formě darů. Přestože škola péčí o děti hraje nezastupitelnou roli v komplexní léčebné péči, není mezi veřejností příliš známá.

Cíl práce byl splněn a navíc tvorba této bakalářské práce byla pro mě velkým přínosem. Pomohla mi získat spoustu nových poznatků a podnětů, které povedou ke zkvalitnění mé práce ve škole.

Seznam použitých zdroj

Literatura

- BACÍK, F., KALOUS, J., SVOBODA, J. aj. *Kapitoly ze zkolského managementu*. Praha : UK, 1998. ISBN 80-86039-49-8.
- BEVÁOVÁ, Z. *Souasná mateřská škola a její řízení*. Praha : Portál, s.r.o., 2003. ISBN 80-7178-537-7.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Management*. Olomouc : Univerzita Palackého, 2008. ISBN 978-80-244-2088-2.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti I*. Olomouc : Univerzita Palackého, 2009. ISBN 978-80-244-2281-7.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů pro vedoucí pracovníky ve školství*. Olomouc : Univerzita Palackého, 2010. ISBN 978-80-244-2680-8.
- GADASOVÁ, D. *Základy veřejné zprávy v ČR II*. Olomouc : Univerzita Palackého, 2010. ISBN 978-80-244-2596-2.
- KÁBELE, F., KOLLÁROVÁ, E., KOŘÍ, J. KRACÍK, J. *Somatopedie*. Praha : UK, 1993. ISBN 80-7066-533-5.
- KÁBELE, F., KRACÍK, J. *Nárys vývoje péče o mládež tělesně postiženou, nemocnou a zdravotně oslabenou*. Praha : UK, 1982. ISBN nevedeno.
- MATJĚK, Z. *Psychologie nemocných a zdravotně postižených dětí*. Jinočany : H&H, 2001. ISBN 80-86022-92-7.
- MATJĚK, Z. *Výbor z díla*. Praha : Karolinum, 2005. ISBN 80-246-1056-6.
- MUŽÍK, J. *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha : Eurolex Bohemia, 2000, ISBN 80-86432-00-9.
- OBST, O. *Manažerské minimum pro učitele*. Olomouc : UP v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1359-0.
- PIPEKOVÁ, J., VÍTKOVÁ, M. *Terapie ve speciální pedagogické péči*. Brno : Paido, 2001. ISBN 80-7315-010-7.
- PIPEKOVÁ, J. *Kapitoly ze speciální pedagogiky*. Brno : Paido, 2006. ISBN 80-7315-120-0.
- PRÁŇILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze zkolského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc : UP v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1415-5.

PRCHA, J. *Pedagogická encyklopedie*. Praha : Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-546-2.

PRCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. Praha : Portál, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-7367-416-8.

PUCHINGER, Z. *Financování zkoly*. Olomouc : Univerzita Palackého, 2010. ISBN 978-80-244-2591-7.

Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání. Praha : VÚP, 2005. ISBN 80-87000-02-1.

Směrnice Rady Královehradeckého kraje, kterou se stanoví zásady k řízení přípravkových organizací zřízených krajem. . 7. Hradec Králové : Rada Královehradeckého kraje, 2009.

SOLFRONK, J. *Kapitoly ze zkolského managementu*. Liberec : TU, 2002. ISBN 80-7083-655-5.

ŠIKÝ, M. Jaké personální podmínosti zajistí úspěšný řízení zkoly? *Řízení zkoly: odborný měsíčník pro editory zkoly*, červenec 2010, ročník 7, číslo 7, s. 6-7. ISSN 1214-8679.

Internetové zdroje

Manuál k přípravě zkolního (třídního) vzdělávacího programu mateřské zkoly. 2005 [online], [cit. 2012-02-24]. Dostupné na WWW: <http://www.vuppraha.cz/wp-content/uploads/2010/02/Manual_SVP-MS.pdf>.

Vyhláška č. 73/2005 Sb., o vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a dětí, žáků a studentů mimořádně nadaných. [online], [cit. 2012-02-20]. Dostupné na WWW: <<http://www.msmt.cz/dokumenty/vyhlaska-c-73-2005-sb-1>>.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školní zákon). [online], [cit. 2012-02-18]. Dostupné na WWW: <<http://www.msmt.cz/dokumenty/novy-skolsky-zakon>>.

Seznam obrázk , tabulek, graf

Obrázek . 1 - Kruh řízení (Mužík, 2000).

Tabulka . 1 . Aprobovanost pedagogických pracovníků ve škole p i lé ebn .

Tabulka . 2 . Aprobovanost pedagogických pracovníků ve škole v obci.

Graf . 1 . Poměr pedagogických a nepedagogických pracovníků školy p i lé ebn .

Graf . 2 . Vývoj podíl ONIV celkem od MŠMT ve škole p i lé ebn .

Graf . 3 . Poměr pedagogických a nepedagogických pracovníků školy v obci.

Graf . 4 . Vývoj podíl školy v obci.

Anotace

Jméno a příjmení autora: Lenka Šlechtová

Název katedry a fakulty: Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci,
katedra sociologie a andragogiky

Název bakalářské diplomové práce: Škola při zdravotnickém zařízení

Vedoucí práce: Mgr. Ivana Vacková

Poděť znak : 95 054 (Úvod . Záv r, v etn mezer)

Poděť p íloh: 0

Poděť použitých zdroj : 25

Klí ová slova: škola při zdravotnickém zařízení, management, školský management, řízení školy

Keywords: a school at medical establishment, management, school management, a school control

Anotace:

Zám ěrem této práce je p íblížit problematiku školy při zdravotnickém zařízení, která není mezi veřejností příliš známá. Cílem bakalářské práce je identifikace specifík řízení školy při zdravotnickém zařízení.

Teoretická část se v ěnuje v první kapitole školám při zdravotnickém zařízení z hlediska historie, jejich charakteristik, funkce, specifík, legislativního rámce a klient ů. Druhá kapitola Objas ůje pojem management a školský management, popisuje řídící styly editelů školy a charakterizuje oblasti řízení školy.

Praktická část mapuje řízení škol v obci a školy z řízené při lé ebě . V záv ru práce jsou identifikována specifika řízení školy při lé ebě .

Annotation:

The intention of this work is to approach the problem of school at the medical facility, which is not very known to the public. The aim of the bachelor's work is to identify the specifics of school management at the medical facility.

In the first chapter of the theoretical part there is pursued to schools at medical facility

in a point of view of history, their characteristics, functions, specifics of the legislative framework and clients.

The second chapter explains the term of management and school management, it describes the headmaster's management style and it defines the school management area.

The practical part describes a control of a common village school and a school at the medical facility.

In conclusion, there are identified the control specifics of a school at the medical facility.