

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

**METODICKÁ PŘÍRUČKA PRO ZAČÍNÁJÍCÍ
VEDOUCÍ PRACOVNÍKY MATEŘSKÝCH ŠKOL
V OBLASTI ŘÍZENÍ**

**METHODICAL MANUAL FOR STARTING MANAGERS IN THE FIELD OF
NURSERY SCHOOLS MANAGEMENT**

Bakalářská práce

Dagmar Lapuníková

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Bc. Jana Štefanová

Olomouc 2014

Prohlašuji, že jsem předloženou bakalářskou práci vypracovala samostatně za použití citované literatury.

V Olomouci dne 15. 3. 2014

Ráda bych tímto poděkovala své vedoucí bakalářské práce Mgr. Bc. Janě Štefanové za cenné rady, které mi poskytla během celého vypracování mé závěrečné práce, za lidský přístup a trpělivost.

OBSAH

ÚVOD	5
1. VYMEZENÍ POJMŮ	7
2. ŘEDITEL MATEŘSKÉ ŠKOLY JAKO VEDOUcí PRACOVNÍK ORGANIZACE ..	9
2.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA V RŮZNÝCH TYPECH MATEŘSKÝCH ŠKOL	10
3. ŘEDITEL MŠ JAKO STATUTÁRNÍ ORGÁN	15
3.1 KOMPETENCE ŘEDITELE MŠ JAKO STATUTÁRNÍHO ORGÁNU	15
4. ŘEDITEL MŠ JAKO VEDOUcí PEDAGOGICKÝ PRACOVNÍK	17
4.1 KOMPETENCE ŘEDITELE MŠ JAKO VEDOUcíHO PEDAGOGICKÉHO PRACOVNÍKA	17
5. ŘEDITEL MŠ JAKO MANAŽER	19
5.1 MANAŽERSKÉ KOMPETENCE ŘEDITELE MŠ	20
6. ŘEDITEL MŠ JAKO ORGÁN STÁTNÍ SPRÁVY	21
6.1 KOMPETENCE ŘEDITELE MŠ V OBLASTI SPRÁVNÍ	21
7. SPRÁVNÍ ŘÍZENÍ V OBLASTI ŠKOLSTVÍ	23
7.1 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA SPRÁVNÍCH ROZHODNUTÍ V MATEŘSKÉ ŠKOLE	23
7.1.1 <i>Rozhodnutí o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání</i>	25
7.1.2 <i>Rozhodnutí o stanovení zkušebního pobytu dítěte v mateřské škole</i>	28
7.1.3 <i>Rozhodnutí o nepřijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání</i>	28
7.1.4 <i>Rozhodnutí o ukončení předškolního vzdělávání</i>	29
8. VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ - METODA ROZHOVOR	31
9. SBĚR DAT - ANALÝZA POTŘEB ZAČÍNÁJÍCÍCH VEDOUcíCH PRACOVNÍKŮ V MATEŘSKÉ ŠKOLE, VYHODNOCENÍ VÝZKUMU	35
9.1 SHRNUtÍ VÝSLEDKŮ A NÁSLEDNÁ DOPORUČENÍ	43
ZÁVĚR	47
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	49
SEZNAM PŘÍLOH	52
SEZNAM ZKRATEK	63
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	64
ANOTACE	65

Úvod

Málokterý pedagogický pracovník, který podává přihlášku do konkurzního řízení a chce se stát ředitelem školy, si uvědomuje, že se jeho životní cesta výrazně změní jak v osobním, tak i v profesním životě. Toto rozhodnutí je téměř nesrovnatelné s ostatními životními rozhodnutími. Veškeré činnosti ředitele školy jsou velmi náročné a vyžadují osobnostní předpoklady, přirozenou autoritu a organizační schopnosti ve vztahu jak k pracovníkům, tak k rodičům, partnerům, nadřízeným institucím, sponzorům apod. Je důležité, aby ředitel dovedl kvalitně plánovat, vyhodnocovat, usměrňovat a řídit svou práci tak, aby docházelo ke stále kvalitnější a efektivnější činnosti ve školství.

Po úspěšném konkurzním řízení se z běžného pedagogického pracovníka stává ředitel školy, pedagog a manažer. Je to ale zároveň jen člověk, který může dělat chyby, i když se jim snaží co nejvíce vyhnout. Nově jmenovaný ředitel školy je plně zodpovědný za celý chod školy. Ať již v oblasti ekonomické, pedagogické, organizační, personální, správní.

Zpracování metodické příručky pro začínající vedoucí pracovníky mateřské školy v oblasti řízení, kterou jsem si vybrala jako téma mé bakalářské práce, bude jednoduchým návodem, který by měl být svým obsahem nápomocen řediteli v jeho práci. V současné době bylo zpracováno mnoho publikací zabývajících se řízením školy, správními akty ve školství, vnitřními předpisy, směrnici apod. V těchto publikacích se autoři všeobecně zaměřují na různé druhy škol a školských zařízení. Tato metodická příručka bude zpracována pouze pro ředitele mateřských škol (MŠ) a specializována pro oblast správní.

Je důležité uvést hned na počátku této metodické příručky, že veškeré zákony, právní předpisy, nařízení vlády a vyhlášky jsou platné v době vzniku této příručky a do budoucna mohou být novelizovány ve znění pozdějších předpisů. V příručce jsou použity tyto nejdůležitější zákony a právní předpisy: zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění, zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, v platném znění, zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, v platném znění, vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, v platném znění, zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění.

Cílem první části bakalářské práce bude vymezit mateřskou školu a její organizační strukturu, odborné pojmy, kompetence vedoucích pracovníků a postupy ve správním řízení při vydávání konkrétních rozhodnutí. Cílem druhé části - výzkumného šetření, bude zjišťování a analyzování potřeb, začínajících vedoucích pracovníků mateřských škol metodou polostrukturovaného rozhovoru, týkajících se vydávání rozhodnutí se všemi náležitostmi a postupy v rámci správního řízení.

Cílem mé bakalářské práce bude vytvoření metodické příručky pro začínající vedoucí pracovníky pro oblast správní, zaměřenou na činnost ředitele mateřské školy, jak postupovat ve správním řízení. Ředitel školy je povinen se ve své práci řídit všemi platnými právními předpisy, a proto je důležité, aby je dobře znal a zodpovědně dodržoval. Co se týká správního řízení, musí ředitel zajistit správný postup při správním řízení a vydat konkrétní správní akt bez zbytečných chyb.

1. Vymezení pojmů

Mateřská škola - výchovně vzdělávací instituce navazující na výchovu dětí v rodině a v souladu s ní zajišťující všestrannou péči dětem zpravidla ve věku od 3 do 6 let. Velký důraz je kladen na předškolní vzdělávání směřující k naplňování cílů (Průcha a kol., 2009, s. 14).

Mateřská škola jako organizace - instituce ve smyslu uspořádaného systému s organizační strukturou za účelem dosažení stanovených cílů, zajištění personálního obsazení konkrétními lidmi, materiálně - technického zabezpečení, oblasti bezpečnosti, hygieny a psychohygieny (Bečvářová, 2003, s. 71).

Mateřská škola jako příspěvková organizace - mateřské školy jako příspěvkové organizace jsou zřizovány krajem, obcí nebo svazkem obcí. Základním dokumentem těchto příspěvkových organizací je zřizovací listina, která vymezuje hlavní účel a předmět činnosti mateřské školy. Jedná se o předškolní vzdělávání a zabezpečení školního stravování podle zákona č. 561/2004 Sb., (školský zákon). V současnosti mají mateřské školy postavení autonomního právního subjektu, zastoupeného ředitelem školy jako statutárního orgánu. V rámci své hlavní činnosti hospodaří na základě svého rozpočtu s peněžními prostředky svého zřizovatele a státními finančními prostředky, plynoucími z ministerstva školství, přerozdělovanými příslušným krajským úřadem.

Ředitel mateřské školy - statutární orgán školské právnické osoby, pověřený vedením školy. Rozhoduje ve věcech školské právnické osoby podle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném vzdělávání (školský zákon), v platném znění, pokud zákon nestanoví jinak.

Správní řízení - správní řízení upravuje zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, v platném znění, § 9 „*správní řízení je postup správního orgánu, jehož účelem je vydávání rozhodnutí, jímž se v určité věci zakládají, mění nebo ruší práva anebo povinnosti jmenovitě určené osoby nebo jímž se v určité věci prohlašuje, že taková osoba práva nebo povinnosti má anebo nemá*“ (správní řád v platném znění).

Právní úprava správního řízení v oblasti školství vychází z ustanovení § 165 odst. 2 školského zákona. Ve správním řízení rozhoduje ředitel mateřské školy o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání podle § 34 a ukončení předškolního vzdělávání podle § 35 školského zákona (Puškinová, Mikáč, 2010, s. 12).

Metodická příručka – Průcha a kol., vymezuje metodickou příručku jako „*součást pomocných materiálů pro učitele, návod, jak pracovat se žáky v určitém předmětu nebo ročníku, jak pracovat s učebními osnovami, učebnicemi, učebními pomůckami*“ (Průcha a kol., 2009, s. 153).

2. Ředitel mateřské školy jako vedoucí pracovník organizace

Nejvyšším článkem řídicího procesu organizační jednotky je vedoucí pracovník (ředitel). Řízení organizační jednotky zajišťuje prostřednictvím řádů, směrnic a dalších pokynů. Stanoví organizační strukturu, její členění na organizační úseky, zásady řízení, náplň činnosti a působnost ředitele školy, vedoucích pracovníků, jejich pravomoci a odpovědnosti (Syslová a kol., 2012, s. 276).

Organizační strukturu označuje Cimbálníková za mechanismus, který přispívá ke koordinaci a řízení aktivit pracovníků v organizaci. Jejím prostřednictvím lidé vykonávají své činnosti organizovaně. Umožňuje rozlišovat pozici vedoucích pracovníků (manažerů) od ostatních pracovníků v rámci nadřízenosti a podřízenosti, postupy, formulace pravidel a v neposlední řadě delegování pravomocí. Důležitost vytváření organizačních struktur vede k efektivnímu vykonávání činností, které směřují k dosažení cílů dané organizace. Podle úrovně a počtu podřízených závisí složitost organizační struktury (Cimbálníková, 2010, s. 66-67).

Rozlišujeme různé typy organizačních struktur od štíhlé po širokou, z hlediska pracovních míst byrokratickou a organickou. Z hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti na organizační strukturu liniovou, liniově štábní, projektovou, maticovou (Cimbálníková, 2010, str. 71). Často využívanou formou organizační struktury ve školách je:

- liniová organizační struktura – představuje pouze jediného vedoucího pracovníka v organizační jednotce s jasně vymezenými vztahy nadřízenosti a podřízenosti
- liniově štábní organizační struktura – tvořena složkou liniovou a štábní, kdy úkolem liniové složky je řízení celé organizační jednotky a štábní složka představuje určité metodické vedení; v praxi funguje štábní útvar tak, že vydá určitý metodický pokyn, který schválí vedoucí (liniový) pracovník a ten následně předá pokyn svým podřízeným; v této organizační struktuře podléhá štábní útvar vedoucímu organizační jednotky

Ředitel mateřské školy by měl vytvářet takovou organizační strukturu, která bude směřovat k naplňování cílů předškolního vzdělávání. Tyto cíle blíže vymezuje školský zákon v § 33 „*předškolní vzdělávání podporuje rozvoj osobnosti dítěte*

předškolního věku, podílí se na jeho zdravém, citovém, rozumovém a tělesném rozvoji a na osvojení základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů. Předškolní vzdělávání vytváří základní předpoklady pro pokračování ve vzdělávání. Předškolní vzdělávání napomáhá vyrovnávat nerovnoměrnosti vývoje dětí před vstupem do základního vzdělávání a poskytuje speciálně pedagogickou péči dětem se speciálními vzdělávacími potřebami“ (školský zákon v platném znění).

Pojem organizační jednotka se používá pro označení mateřské školy jako celku. V praxi jsou jednotlivé části označovány jako organizační úseky. Formulace organizační jednotka či organizační úsek vyjadřuje její složení z jednotlivých lidí, zajišťující okruh činností, které podporují dobré fungování. Pro ředitele je důležité, aby věnoval velkou pozornost při vytváření organizačních úseků, jejich obsazení jednotlivými lidmi a definování vztahů. Je to jedna z důležitých složek řízení, která výrazně ovlivňuje chod mateřské školy i kvalitu předškolního vzdělávání. Organizační úseky se člení zpravidla na: pedagogický (vzdělávací), úsek školního stravování a úsek hospodářský. Řídící vazby, počet a členění těchto úseků jsou vyjádřeny organizační strukturou a jejím schématem. Z dobře zpracované organizační struktury znázorněné organizačním schématem musí být zřejmé, kterým osobám je určena, vzájemné vztahy podřízenosti a nadřízenosti a stanovený systém řízení organizace tj. řídicích úrovní, poradních orgánů a podíl zaměstnanců na řízení (Syslova a kol., 2012, s. 275-276).

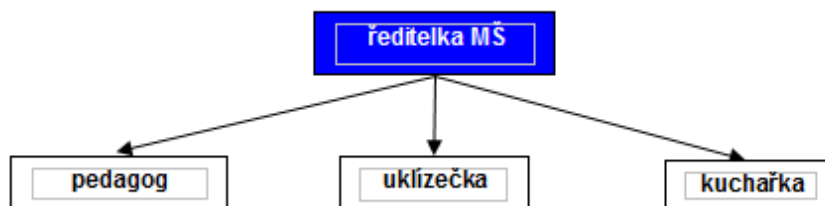
S organizační strukturou souvisí zpracované řády, vnitřní předpisy organizace a zejména organizační řád, který je základní normou řízení v mateřské škole a závazný pro všechny zaměstnance. Tyto dokumenty vydává ředitel školy a zaměstnanci jsou povinni se jimi řídit. Obsah těchto předpisů by měl směřovat k efektivnímu fungování organizace, naplňování stanovených cílů a především zajištění kvality předškolního vzdělávání.

2.1 Organizační struktura v různých typech mateřských škol

Obvyklá organizační struktura v mateřské škole je označována jako liniová struktura s jedním vedoucím pracovníkem (ředitelem) a jednoznačnými vazbami mezi podřízeným a nadřízeným.

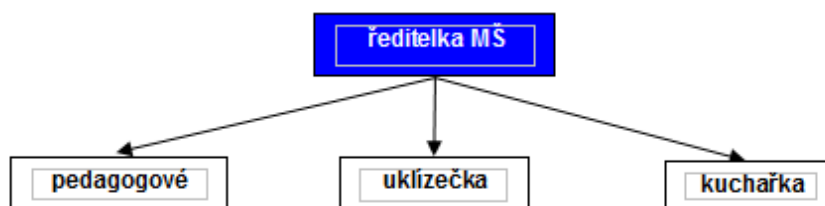
Ředitel mateřské školy je vždy vedoucím pracovníkem, který má postavení statutárního orgánu a řídí komplexně celou organizaci. Jedná se o MŠ s menším počtem tříd (obr. 1 a obr. 2). V případě MŠ s větším počtem tříd a pracovišti nebo

sloučením MŠ je řídicí úroveň rozšířena o statutárního zástupce ředitele školy nebo pověřenými vedoucími pracovníky jednotlivých úseků (obr. 3, 4, 5, 6).



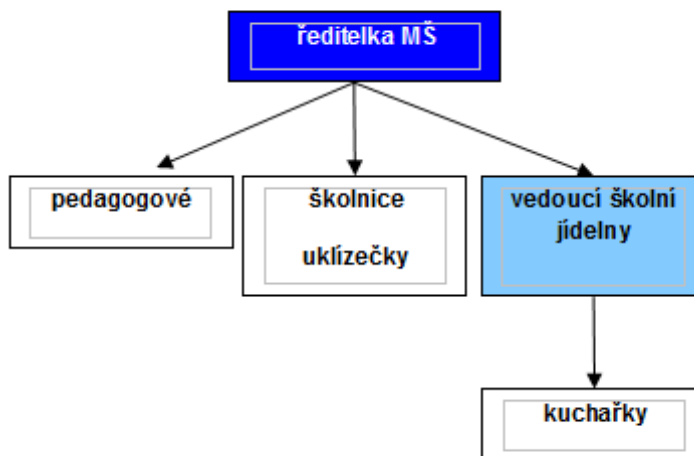
Obr. 1: Organizační schéma - 1 třídní MŠ

ředitelka MŠ - vedoucí zaměstnanec, statutární orgán, 1. stupeň řízení, řídí a kontroluje práci podřízených zaměstnanců



Obr. 2: Organizační schéma - 2 třídní MŠ

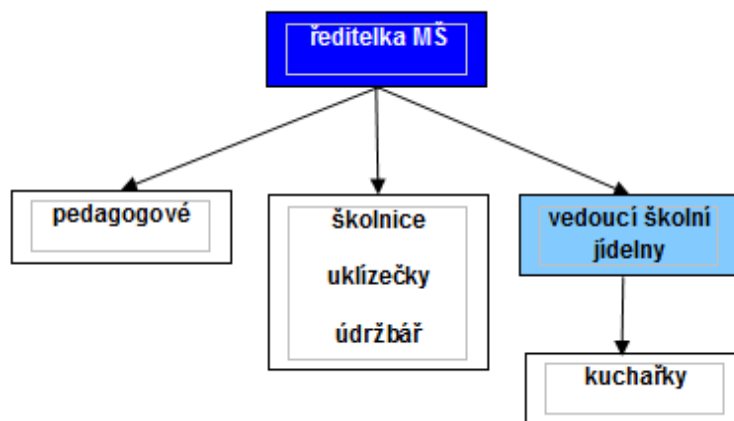
ředitelka MŠ - vedoucí zaměstnanec, statutární orgán, 1. stupeň řízení, řídí a kontroluje práci podřízených zaměstnanců



Obr. 3: Organizační schéma - 3 třídní MŠ

ředitelka MŠ - vedoucí zaměstnanec, statutární orgán, 2. stupeň řízení, řídí vedoucí školní jídelny na 1. stupni řízení, řídí ostatní zaměstnance

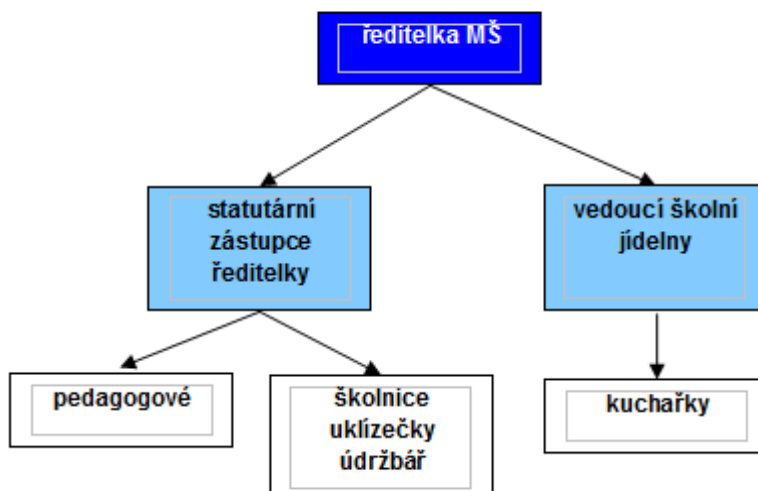
vedoucí školní jídelny - vedoucí zaměstnanec, 1. stupeň řízení, řídí a kontroluje práci kuchařek



Obr. 4: Organizační schéma - 4 třídní MŠ

ředitelka MŠ - vedoucí zaměstnanec, statutární orgán, 2. stupeň řízení, řídí vedoucí školní jídelny na 1. stupni řízení, řídí ostatní zaměstnance

vedoucí školní jídelny - vedoucí pracovník, 1. stupeň řízení, řídí a kontroluje práci kuchařek

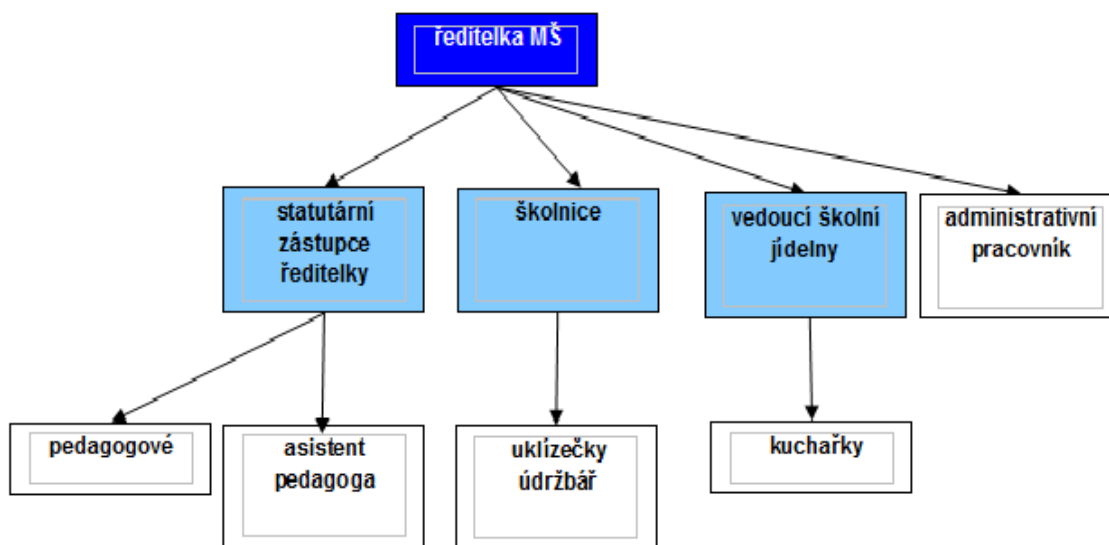


Obr. 5: Organizační schéma - 5 třídní MŠ

ředitelka školy - vedoucí zaměstnanec, statutární orgán, 2. stupeň řízení, řídí statutárního zástupce ředitelky na 1. stupni řízení, vedoucí školní jídelny na 1. stupni řízení

statutární zástupce - vedoucí zaměstnanec, 1. stupeň řízení, řídí a kontroluje práci pedagogů, řídí a kontroluje práci školnice, uklízečky a údržbáře

vedoucí školní jídelny - vedoucí zaměstnanec, 1. stupeň řízení, řídí a kontroluje práci kuchařek



Obr. 6: Organizační schéma - 6 třídní MŠ

ředitelka školy - vedoucí zaměstnanec, statutární orgán, 2. stupeň řízení, řídí statutárního zástupce ředitelky na 1. stupni řízení, školnici na 1. stupni řízení, vedoucí školní jídelny na 1. stupni řízení, řídí a kontroluje práci administrativního pracovníka

statutární zástupce ředitelky - vedoucí zaměstnanec, 1. stupeň řízení, řídí a kontroluje práci pedagogů a asistenta pedagoga

školnice - vedoucí zaměstnanec, 1. stupeň řízení, řídí a kontroluje práci uklízeček a údržbáře

vedoucí školní jídelny - vedoucí zaměstnanec na 1. stupni řízení, řídí a kontroluje práci kuchařek

Další možnosti organizační struktury v MŠ:

- MŠ s odloučenými pracovišti - ředitel MŠ, vedoucí zaměstnanec, řídí statutární zástupce, případně vedoucí pracovníky jednotlivých úseků, dle počtu pracovišť
- MŠ s výdejnami stravy - v případě, že škola neposkytuje vlastní stravování
- MŠ pod základní školou - řízení je zcela v kompetenci ředitele základní školy, který ustanoví statutárního zástupce, případně vedoucí učitelku pro MŠ

Organizování je důležitá oblast řízení. Každý začínající vedoucí pracovník by měl zodpovědně přistupovat k vytvoření organizační struktury, systému řízení pravomocí, delegování a rozhodování. Tyto složky jsou důležité pro zajištění fungování celé organizace (Syslová, 2012, s. 284).

3. Ředitel MŠ jako statutární orgán

Podle názoru Trojana (2009) není ve školství komplikovanější role, než je role ředitele školy. Je vedoucím pracovníkem, statutárním orgánem a ze zákona odpovědný za všechny procesy a výsledky školy (Trojan, [online]).

Ředitel mateřské školy je jmenován do funkce zřizovatelem (např. radou obce nebo radou kraje), a to na základě zřizovatelem vyhlášeného konkurzního řízení. Práce ředitele mateřské školy vychází ze dvou pozic. Na jedné straně působí v pozici zaměstnavatele jako statutárního orgánu a na druhé straně v pozici zaměstnance (pedagogického pracovníka). Má jednoznačnou odpovědnost za řízení a fungování MŠ ve všech oblastech řízení (v oblasti pedagogické, správní, personální, ekonomické, bezpečnosti a ochrany zdraví a požární ochrany).

3.1 Kompetence ředitele MŠ jako statutárního orgánu

Požadavek na kompetentnost ředitele školy gradoval s přechodem škol do právní subjektivity. Jde o funkci náročnou a odpovědnou (Prášilová, 2006, s. 25). Jmenováním je ředitel školy ustanoven statutárním orgánem, vykonávajícím pravomoci zaměstnavatele. Přechází tak na něj celá řada kompetencí týkajících se pracovněprávních vztahů (Lhotková a kol., 2012, s. 53). Nejdůležitějšími právními předpisy jsou:

- Zákoník práce č. 262/2006 Sb., v platném znění
- Občanský zákoník č. 40/1964 Sb., v platném znění
- Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb., v platném znění

Další kompetence vyplývají pro ředitele ze školského zákona č. 561/2004 Sb., kdy rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb. Z obecných ustanovení ředitel školy vydává zejména:

- Školní vzdělávací program v souladu s Rámcovým vzdělávacím programem předškolního vzdělávání
- Školní řád
- Vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků dle stanoveného plánu vzdělávání
- Stanoví týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti
- Zřizuje pedagogickou radu jako svůj poradní orgán

- Vytváří podmínky pro výkon České školní inspekce
- Stanoví podmínky provozu a organizaci školy

Z § 165 školského zákona jsou vymezeny zásadní kompetence ředitele mateřské školy, týkající se výkonu státní správy (viz kap. č. 6.1).

4. Ředitel MŠ jako vedoucí pedagogický pracovník

Jak již bylo uvedeno v kapitole č. 3, ředitel mateřské školy se ocitá ve dvou pozicích: jako vedoucí pracovník a pedagogický pracovník. Druhá pozice vymezuje jeho míru přímé vyučovací povinnosti, a to podle nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, která se odvíjí od počtu tříd. Oproti pedagogickým pracovníkům, kteří mají týdenní rozsah 31 hodin, má ředitel v roli pedagogického pracovníka vždy nižší počet hodin přímé pedagogické činnosti:

- 1 třídní MŠ 24 hodin
- 2 třídní MŠ 21 hodin
- 3 až 4 třídní MŠ 18 hodin
- 5 až 6 třídní MŠ 16 hodin
- 7 a více 13 hodin

Z dalších povinností pedagogického pracovníka plyne zajišťování výchovně vzdělávací činnosti zaměřené na rozšiřování vědomostí, dovedností a návyků dětí. Řídí se Rámcovým vzdělávacím programem předškolního vzdělávání (RVP PV) a Školním vzdělávacím programem (ŠVP), zpracovává třídní vzdělávací program (TVP). Spolupracuje se zákonnými zástupci dětí, poskytuje poradenskou činnost.

4.1 Kompetence ředitele MŠ jako vedoucího pedagogického pracovníka

Komplexní způsobilost k výkonu profese pedagogického pracovníka mateřské školy představují profesní kompetence, které Syslová označuje jako soubor znalostí, dovedností, hodnot, postojů a osobnostních charakteristik ve vztahu k této profesi (Syslová, 2013, s. 80). Obst charakterizuje tyto kompetence za pojem moderní didaktiky „...za komplexní soubor určitých dispozic a dovedností učitele, který je složen z dílčích či speciálních kompetencí“ (Obst, 2006, s. 174).

- **Kompetence oborové** - znalosti kurikula (RVP PV, ŠVP)
- **Kompetence pedagogické** - znalost základních potřeb dětí, práva dítěte a jeho respektování, metody a formy vzdělávání

- **Kompetence didaktické a psychodidaktické** - umět pracovat s ŠVP, vytvářet pozitivní klima školy, přizpůsobovat činnosti dětem s přihlédnutím k jejich individuálním potřebám
- **Kompetence sociální a komunikativní** - zajišťovat bezpečí dětí, rozvíjet pozitivní sociální vztahy mezi dětmi, analyzovat postoje a negativní chování dětí, rozvíjet efektivní komunikace s dětmi, s pracovníky a rodiči dětí
- **Kompetence organizační a řídicí** – řídit se zákony a předpisy, které se vztahují k výkonu práce (školský zákon, vyhláška o předškolním vzdělávání, školní řád), organizovat efektivní fungování školy
- **Kompetence diagnostické** – objektivně provádět hodnocení ŠVP a TVP, používat prostředky pedagogické diagnostiky, správně se postavit a řešit zjištěný problém, předcházet případným sociálně patologickým jevům (šikany)
- **Kompetence poradenské a konzultativní** - důležitost spolupráce se zákonnými zástupci
- **Kompetence reflexe vlastní činnosti** - analýza vlastní činnosti, sebehodnocení (Syslová, 2013, s. 80 – 84)

5. Ředitel MŠ jako manažer

Dle názoru Cimbálníkové (2010), je manažer vedoucí pracovník, který řídí organizaci a lidi. Jejich prostřednictvím dosahuje stanovených cílů. Má rozhodovací pravomoc a odpovědnost za výsledky celé organizační jednotky. Označuje ředitele za vrcholové manažery (top manažery), kteří odpovídají za správný chod organizace. Mimo to musí vykonávat další manažerské činnosti – organizování, vedení lidí, kontrolování plnění cílů.

Kesner (2006) uvádí „*současné polemiky o tom, zda má ředitel školy být více ředitel nebo manažer pramení z růstu objemu práce, její složitosti a komplikovanosti a ze zvyšujících se nároků na kvalitu práce. Schopnost plánovače, organizátora, iniciátora, implementátora, kontrolora, hodnotitele atd. jsou schopnosti manažerů*“.
(Kesner, 2006, s. 7).

Pojem manažer pro ředitelku mateřské školy není podle Bečvářové nejvhodnější, a to jak z pohledu jejího postavení (závislost na zřizovateli a výši provozních prostředků), tak i z pozice manažera, jehož úkolem je vykonávání manažerských činností (Bečvářová, 2003, s. 48). Oblasti manažerských činností ředitelky mateřské školy jsou:

- **Plánování** - strategické plánování jako jedna z hlavních činností vedoucího pracovníka, je nedílnou součástí jeho práce a dalších manažerských funkcí (organizování, vedení, personalistika, kontrola, hodnocení)
- **Organizování** - vytvoření takové organizační struktury, která jasně vymezuje odpovědnost, pravomoc a kompetence pracovníků; velmi důležitý je přístup k pracovníkům, jejich přednosti, případné nedostatky a možnosti dalšího rozvoje
- **Vedení, motivování** - osobní příklad vedoucího pracovníka, kontakt s podřízenými, motivování k dobré spolupráci a k týmové práci; pro své podřízené zabezpečovat jejich další, zvyšování kompetencí a schopnost sebeřízení
- **Kontrola, hodnocení, evaluace** - jedná se kontrolu, monitorování, vyhodnocování výsledků v porovnání s plánem; hodnotí práci lidí a evaluuje činnost školy vzhledem k efektivitě – ke stanoveným cílům (Bečvářová, 2003, s. 49)

5.1 Manažerské kompetence ředitele MŠ

Pojem kompetence v manažerské praxi se používá ve dvojitě smyslu – jako rozsah pravomocí a jako způsobilost k úloze. Tyto manažerské kompetence zahrnují dva přístupy:

1. **kompetence od jiného** – postavení ředitele školy v organizační struktuře, rozhodovací pravomoc, která vyplývá z funkce ředitele a následnou odpovědnost za důsledky rozhodovacích procesů
2. **kompetence od sebe** – „*ve smyslu způsobilostí, schopností a dovedností*“ (Lhotková a kol., 2012, s. 23-26)

Hanzelka a kol., uvádí, že „*kvalita managementu zásadně ovlivňuje kvalitu – výkonnost školy. Výkonnost ředitele je přímo úměrná kvalitě jeho manažerských kompetencí*“ (Hanzelka a kol., 2009, s. 3)

- **Kompetence koncepční a organizační** - plánování činnosti ředitele, schopnost strategického plánování, organizační dovednosti, delegování pravomocí, kontrolní dovednosti, řešení problémů, řízení informací apod.
- **Kompetence odborné** - především znalost právních předpisů, vzdělávacích strategií, pedagogické diagnostiky, finančního hospodaření, práce s informačními a komunikačními technikami, práce s evaluačními nástroji apod.
- **Kompetence psychosociální** - analýza vlastní činnosti, komunikační dovednosti, vytváření pozitivních vztahů, systému hodnot a kultury školy (Hanzelka a kol., 2009, s. 3)

6. Ředitel MŠ jako orgán státní správy

Ředitel školy je nejnižším článkem výkonu státní správy. Rozhoduje o všech právech a povinnostech v oblasti státní správy v případech, které stanoví § 165 školského zákona. Jako správní orgán rozhoduje podle správního řádu o právech a povinnostech účastníka řízení, o právech a povinnostech dítěte zastoupeného zákonným zástupcem. Ředitel školy jako správní orgán se musí řídit zásadami vyplývajícími ze správního řádu. Valenta (2012) uvádí nejdůležitější zásady:

- *správní orgán postupuje v souladu se zákony a ostatními právními předpisy*
- *správní orgán uplatňuje svou pravomoc pouze k těm účelům, ke kterým mu byla zákonem nebo na základě zákona svěřena, a v rozsahu, v jakém mu byla svěřena*
- *správní orgán šetří práva nabytá v dobré víře, ale také oprávněné zájmy osob, kterých se činnost správního orgánu v jednotlivém případě dotýká*
- *správní orgán dbá na to, aby přijaté řešení bylo v souladu s veřejným zájmem a odpovídalo okolnostem daného případu*
- *správní orgán postupuje tak, aby byl zjištěn stav věci, o němž nejsou důvodné pochybnosti*
- *správní orgán má povinnost chovat se k dotčeným osobám zdvořile a podle možností jim vycházet vstřícně*
- *správní orgán poskytne dotčené osobě přiměřené poučení o jejich právech a povinnostech (Valenta, 2012, s. 4)*

Pro mnohé ředitele mateřských škol a zvláště začínající vedoucí pracovníky je velmi důležitá ta část jejich práce, ve které musí zajistit řádný průběh správního řízení a vydat konkrétní správní rozhodnutí bez zbytečných chyb.

6.1 Kompetence ředitele MŠ v oblasti správní

Ředitel mateřské školy je pověřen rozhodovací pravomocí, kdy výsledkem je vydání konkrétního správního rozhodnutí. V § 165 školského zákona jsou vymezeny taxativně kompetence ředitele mateřské školy. Je důležité uvést, že tyto kompetence nemůže uplatňovat libovolně a nemohou mu být odebírány nebo jakýmkoliv způsobem omezovány (Lhotková a kol., 2012, s. 46). V případě ředitele mateřské školy se jedná o tyto kompetence:

- Přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání (§ 34), správní rozhodnutí
- Nepřijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání (§ 34), správní rozhodnutí
- Ukončení předškolního vzdělávání (§ 35), správní rozhodnutí

Je důležité se zmínit o rozhodnutí v mateřské škole, která nelze podřít ustanovení § 165 školského zákona, a tudíž nespádají do režimu správního řízení. Jsou to ta rozhodnutí, která činí ředitel mateřské školy mimo oblast státní správy (Puškinová, Mikáč, s. 13). Jde o případy vymezené ve vyhlášce č.14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, v platném znění, kdy ředitel mateřské školy žadateli vyhoví, např. rozhodnutí o snížení nebo osvobození úplaty za předškolní vzdělávání, a to na základě dokumentů předložených zákonným zástupcem dítěte (pobírání dávky hmotné nouze, dítě v pěstounské péči).

7. Správní řízení v oblasti školství

Ustanovení školského zákona, které vytváří spojnici mezi ředitelem mateřské školy a správním řízením, je ustanovení § 165 odst. 2 školského zákona (ŠZ). Tento zákon vymezuje řediteli mateřské školy jako orgánu státní správy rozhodování o právech a povinnostech v taxativně vymezených případech (Mikáč, Puškinová, 2010, s. 12).

Na rozhodování ředitele mateřské školy v rámci školského zákona se vztahuje správní řád č. 500/2004 Sb., v platném znění, který zakládá právo (navštěvovat mateřskou školu) jmenovitě určené osobě (dítěti zastoupeném zákonným zástupcem) podle § 9 správního řádu (viz kap. 2). Správní řízení má tři fáze:

- první fáze - zahájení řízení na žádost nebo z moci úřední
- druhá fáze - průběh řízení v podobě získávání podkladů pro vydání rozhodnutí
- třetí fáze - vydání rozhodnutí v písemné podobě

O každé věci, ve které se rozhoduje podle správního řádu, se musí vést spis (§ 17 správního řádu). Každý spis musí být označen spisovou značkou, do něhož jsou postupně vkládány všechny dokumenty související se správním řízením. Spis musí obsahovat:

- žádost zákonného zástupce dítěte
- rozhodnutí ředitele školy
- doklad o předání rozhodnutí
- další písemnosti, vztahující se ke správnímu řízení (doporučení příslušného školského poradenského zařízení, doklad o tom, že je dítě řádně očkováno)
- informace o přerušení správního řízení

Účastník řízení (zákonný zástupce dítěte) má právo nahlížet do spisu kdykoliv v průběhu řízení, a to i v případě, že rozhodnutí ve věci je v právní moci (Syslová, 2012, s. 101-102).

7.1 Obecná charakteristika správních rozhodnutí v mateřské škole

Rozhodování o přijetí, nepřijetí, ukončení předškolního vzdělávání je v pravomoci ředitele mateřské školy. Výsledkem správního řízení je písemné

rozhodnutí „konkrétní akt“, který je vydáván v konkrétní věci směřující vůči konkrétnímu účastníkovi. Náležitosti rozhodnutí vymezuje § 68 odst. 1 správní řád, který obsahuje výrokovou část, odůvodnění a poučení účastníků.

- **Výrok** - vyjadřuje konečný výsledek, zda je dítě přijato k předškolnímu vzdělávání, nepřijato k předškolnímu vzdělávání, zda je určena zkušební doba, současně se ve výroku uvedou další náležitosti: datum narození dítěte, jméno účastníka řízení (dítěte) a jeho zákonného zástupce
- **Odůvodnění** - popisuje důvody výroku v rozhodnutí, jaké byly stanoveny podmínky pro přijetí (kritéria), zda účastník řízení tato kritéria splnil, jaké podklady byly využity pro vydání rozhodnutí, jakými skutečnostmi se správní orgán řídil při vydání rozhodnutí, pokud ředitel mateřské školy vydává kladné rozhodnutí a vyhovuje účastníkovi řízení v plném rozsahu, není třeba psát odůvodnění
- **Poučení** - informuje zákonné zástupce dítěte o možnosti odvolat se proti vydanému rozhodnutí, v jaké lhůtě je možno se odvolat (do 15 dnů ode dne doručení) a ke komu se odvolat. Odvolání se podává u ředitele mateřské školy, jejíž činnosti daná mateřská škola vykonává a rozhoduje o něm příslušný krajský úřad (Richter, 2009 [CD]).

„Odůvodnění“ bývá nejrozsáhlejší a pro ředitele nejnáročnější část rozhodnutí. Puškinová, Mikáč uvádí *„kromě faktické správnosti uváděných podkladů a zjištěných údajů musí ředitel školy vyjádřit příčinnou souvislost mezi všemi podklady, právními předpisy, úvahami ředitele školy a výrokem rozhodnutí“* (Puškinová, Mikáč, 2010, s. 68).

Důležitou součástí rozhodnutí je i poučení, které nesmí být pominuto, musí být uveden správní orgán, který o odvolání rozhoduje a u kterého správního orgánu se odvolání podává.

Odvolací lhůtu upravuje § 83 správního řádu. Podle tohoto ustanovení činí odvolací lhůta 15 dnů ode dne oznámení rozhodnutí.

Rozhodnutí se účastníkům řízení oznamuje doručením stejnopisu písemného vyhotovení do vlastních rukou nebo je možno předat rozhodnutí účastníkovi proti podpisu o převzetí.

Další náležitosti správního rozhodnutí jsou jeho vlastnosti, zejména platnost, právní moc a účinnost, které uvádí Puškinová, Mikáč jako problémové v praxi ředitelů škol (Puškinová, Mikáč, 2010, s. 77-78).

- **Platnost** – rozhodnutí, které ředitel školy vydal je tímto rozhodnutím vázán a nemůže je změnit
- **Právní moc** – v případě správního řízení to znamená, že rozhodnutí bylo vydáno, doručeno a uplynula lhůta na odvolání - 15 dnů, u rozhodnutí o přijetí, nepřijetí nebo ukončení předškolního vzdělávání; pravomocné správní rozhodnutí je závazné jak pro ředitele školy (správní orgán), tak pro účastníka řízení; právní moc se vyznačuje na rozhodnutí a musí být součástí spisu; v případě, že se účastník řízení vzdá práva na odvolání, nabude rozhodnutí právní moci dnem vzdání se práva na odvolání
- **Účinnost** – účinnost znamená, že *„účastník řízení již může vykonávat přiznané právo nebo vykonávat stanovenou povinnost. Jestliže se správním rozhodnutím neukládá plnění povinností, ale pouze vykonávání práva, rozumí se účinností současně jeho vykonatelnost“* (Puškinová, Mikáč, 2010, s. 78).

Kromě obsahových náležitostí musí rozhodnutí obsahovat i formální náležitosti, které jsou upraveny v § 69 správního řádu, v písemném vyhotovení se uvede označení „rozhodnutí“, označení správního orgánu, který rozhodnutí vydal, číslo jednací, datum vyhotovení, otisk kulatého razítka, jméno, příjmení, funkce a podpis oprávněné úřední osoby, jména a příjmení všech účastníků řízení (Gadasová, 2007, s. 58).

7.1.1 Rozhodnutí o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání

Rozhodnutí o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání je nejčastějším rozhodnutím ředitele mateřské školy. Rozhoduje o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání (PV) za podmínek stanovených v § 34 školského zákona. Před vydání rozhodnutí o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání nelze opomenout náležitosti, které předcházejí tomuto úkonu:

- **Stanovení termínu přijímacího řízení** - po dohodě se zřizovatelem je stanoven termín pro podávání žádostí k předškolnímu vzdělávání, ředitel

mateřské školy před vyhlášením zápisu vydá kritéria, podle kterých budou děti přijímány k předškolnímu vzdělávání

- **Stanovení kritérií pro přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání** - kritéria jsou součástí vyhlášeného zápisu k přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání, která stanovuje ředitel sám, bez projednání se zřizovatelem; postupuje podle školského zákona č. 561/2004 Sb., § 34 odst. 4, který stanoví kritéria pro přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání: *„k předškolnímu vzdělávání se přednostně přijímají děti v posledním roce před zahájením povinné školní docházky. Pokud nelze dítě v posledním roce před zahájením povinné školní docházky přijmout z kapacitních důvodů, zajistí obec, v níž má dítě místo trvalého pobytu, zařazení dítěte do jiné mateřské školy“* (školský zákon, v platném znění); další kritéria jsou plně v kompetenci ředitele mateřské školy; v praxi ohledně dalších kritérií je vhodné se opřít o doporučení veřejného ochránce práv, neboť nesprávně nastavená kritéria mohou být v případě odvolání proti rozhodnutí o nepřijetí dítěte důvodem k jeho zrušení; stanovení kritérií souvisí se správním řízením, a to při vydávání rozhodnutí o přijetí či nepřijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání; ředitel školy se na ně odvolává v části „odůvodnění“ konkrétního rozhodnutí
- **Příjem žádostí** - dnem, kdy byla žádost o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání doručena do podatelny (kancelář ředitele školy), je zahájeno správní řízení; účastníkem řízení je na jedné straně dítě zastoupeno svým zákonným zástupcem (rodičem) a na druhé straně správní orgán (ředitel MŠ); podání žádosti může být písemné i ústní, o ústním podání sepíše ředitel mateřské školy protokol; pro podávání žádostí není žádný předepsaný formulář, z praktického hlediska je vhodné si takový dokument připravit (viz příloha č. 1); náležitosti žádosti vycházejí z § 37 správního řádu: *„z podání musí být patrné, kdo je činí, které věci se týká a co se navrhuje“* (zákon č. 500/2004 Sb., v platném znění)
 - kdo ji podává (jméno, příjmení, místo trvalého bydliště případně jinou adresu pro doručování)
 - identifikace žádosti: žádost o přijetí dítě k předškolnímu vzdělávání (jméno a příjmení dítěte, datum narození, trvalé bydliště, datum nástupu dítěte k předškolnímu vzdělávání do konkrétní mateřské školy)

- označení správního orgánu, jemuž je žádost adresována a doručována (adresa právnické osoby, která vykonává činnost mateřské školy)

Žádost může mít i další údaje, které vyplývají z vyhlášky č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, v platném znění. Jedná se o požadovanou délku docházky (po celý měsíc, nejvýše 4 hodiny denně), zařazení dítěte do třídy (s celodenním provozem, polodenním provozem).

Při přijímání žádosti je vhodné zkontrolovat, zda žádost obsahuje všechny náležitosti a jejich správnost (podle předložených dokumentů), aby se tak předešlo zbytečným průtahům ve správním řízení. K žádosti o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání by měl zákonný zástupce předložit náležitosti:

- žádost o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání
- vyjádření praktického lékaře
- občanský průkaz zákonného zástupce
- rodný list dítěte
- doporučení příslušného školského poradenského zařízení (pedagogicko - psychologická poradna, speciálně pedagogické centrum) v případě dítěte se speciálními vzdělávacími potřebami
- u cizinců doložení potřebných potvrzení v souladu s § 20 školského zákona

Každé žádosti ředitel mateřské školy přidělí v chronologickém pořadí číslo, pod kterým bude jeho žádost evidována (např. 0.01) a které bude následně použito na seznamu zveřejnění přijatých uchazečů (Syslová a kol., 2012, s. 101)

V praxi mohou nastat i případy, kdy žádost neobsahuje předepsané náležitosti (§ 64 správního řádu), v tom případě ředitel školy (správní orgán) musí přerušit správní řízení. Tato skutečnost může nastat při žádosti o přijetí dítěte se zdravotním postižením, kdy k žádosti chybí doklad: doporučení příslušného školského poradenského zařízení nebo doporučení odborného lékaře. V tomto případě přeruší ředitel školy správní řízení usnesením na dobu nezbytně nutnou, která je zapotřebí k odstranění důvodů přerušování (doložení stanoviska školského poradenského zařízení). O ukončení přerušování správního řízení vyrozumí ředitel školy účastníky řízení (zákonné zástupce dítěte) a provede o tom záznam do spisu (Puškinová, Mikáč, 2010, s. 58-59).

- **Rozhodnutí** - rozhodnutí o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání (viz příloha č. 2) je v pravomoci ředitele mateřské školy, kladná rozhodnutí o přijetí k předškolnímu vzdělávání nemusí ředitel předávat do vlastních rukou, zveřejní je na přístupném místě ve škole po dobu 15 dnů, a to pod přidělenými čísly (způsob ochrany osobních údajů); zveřejněním seznamu přidělených čísel (čísla jsou přidělena u žádostí o přijetí dítěte) jsou rozhodnutí považována za oznámená dnem zveřejnění; písemná rozhodnutí jsou následně založena do spisu a zákonným zástupcům je vydána kopie rozhodnutí, na základě jejich požadavku (Richter, 2009 [CD])
- **Nabytí právní moci** - rozhodnutí nabývá právní moci uplynutím lhůty pro odvolání, případně dnem kdy se zákonný zástupce dítěte vzdává práva na odvolání

7.1.2 Rozhodnutí o stanovení zkušební doby pobytu dítěte v mateřské škole

Podle § 34 školského zákona rozhoduje ředitel mateřské školy o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání, popřípadě o stanovení zkušební doby pobytu dítěte, jehož délka nesmí přesáhnout 3 měsíce (viz příloha č. 3). Na základě doporučení odborného lékaře nebo školského poradenského zařízení, případně na žádost samotného zákonného zástupce (dítě má omezenou slovní zásobu, nepřízpůsobivost na nové prostředí, což může mít za následek jeho nepřijetí kolektivem dětí apod.) může být sjednána zkušební doba pobytu dítěte v mateřské škole. Zkušební doba má sloužit zejména řediteli mateřské školy, pokud jsou pochybnosti o způsobilosti navštěvovat mateřskou školu.

Pokud po uplynutí zkušební doby bude zákonný zástupce trvat na přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání, měl by to ředitel respektovat a podáním žádosti o přijetí postupovat ve správním řízení podle náležitostí stanovených správním řádem a zvláštními právními předpisy (Richter, 2009 [CD]). Ukončení předškolního vzdělávání v průběhu zkušební doby je blíže uvedeno v kapitole 7.1.4.

7.1.3 Rozhodnutí o nepřijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání

Podle § 35 školského zákona rozhoduje ředitel mateřské školy o nepřijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání (viz příloha č. 4). Jedná se o takové rozhodnutí, kterým se žádosti zákonného zástupce dítěte nevyhovuje a dítě se k předškolnímu vzdělávání

nepřijímá. V tomto případě musí rozhodnutí ve věci obsahovat odůvodnění rozhodnutí. Příklady se kterými se lze v praxi v rámci odůvodnění setkat: např. nevyhovění žádosti z kapacitních důvodů, k žádosti nebylo doloženo potvrzení o zdravotní způsobilosti dítěte, nesplnění stanovených kritérií.

Rozhodnutí o nepřijetí dítěte musí ředitel předat zákonnému zástupci, a to způsobem předání do vlastních rukou (osobně stvrzené podpisem) nebo poštou prostřednictvím doporučené zásilky do vlastních rukou. V souladu s § 36 odst. 3 správního řádu, musí být účastníkům řízení (zákonnému zástupci dítěte) před vydání rozhodnutí dána možnost vyjádřit se k podkladům rozhodnutí. To znamená, že zákonný zástupce musí mít možnost nahlédnout do podkladů správního řízení a vyjádřit se k nim. Pak už má možnost se zákonný zástupce odvolat proti rozhodnutí k příslušnému odvolacímu orgánu, který je uveden v poučení rozhodnutí nebo toho nevyužije či nevznesne ani jiných námitek v dané věci (Richter, 2009 [CD]).

7.1.4 Rozhodnutí o ukončení předškolního vzdělávání

Ředitel mateřské školy může podle § 35 školského zákona po předchozím upozornění písemně oznámeném zákonnému zástupci dítěte rozhodnout o ukončení předškolního vzdělávání (viz příloha č. 5), a to v případech:

- rozhodnutí o ukončení předškolního vzdělávání pro nepřetržitou neúčast na předškolním vzdělávání po dobu delší než dva týdny (§ 35 odst. 1 písm. a) školského zákona)

Řízení je zahajováno z moci úřední oznámením o zahájení řízení zákonnému zástupci dítěte. Podnětem pro zahájení řízení bude evidence docházky dítěte, z které vyplývá neúčast na předškolním vzdělávání dítěte delší než dva týdny a skutečnost, že zákonný zástupce dítěte tuto neúčast neomluvil, přestože byl k tomu písemně vyzván a upozorněn na možnost ukončení předškolního vzdělávání. Doručené písemné upozornění bude pak v zahájeném řízení podkladem pro vydání rozhodnutí o ukončení předškolního vzdělávání.

- rozhodnutí o ukončení předškolního vzdělávání z důvodu opakovaného narušování provozu mateřské školy zákonným zástupcem závažným způsobem

Jedná se o druhé rozhodnutí, pro něž lze ukončit předškolní vzdělávání. Pro jeho vydání je opět požadováno předchozí písemné upozornění zákonného zástupce, že opakovaně narušuje nebo narušil provoz školy, a to závažným způsobem.

- ukončení doporučí v průběhu zkušebního pobytu dítěte lékař nebo školské poradenské zařízení

Správní řízení v této věci je zahájeno dnem podání žádosti. Za podmínky, že zákonný zástupce byl na stav dítěte i na možnost ukončení předškolního vzdělávání upozorněn, zároveň i lékařem nebo školským poradenským zařízením bylo ukončení doporučeno, rozhodne ředitel mateřské školy o ukončení předškolního vzdělávání.

- zákonný zástupce opakovaně neuhradí úplatu za předškolní vzdělávání nebo úplatu za školní stravování ve stanoveném termínu a nedohodne s ředitelem jiný termín

I v tomto případě může ředitel mateřské školy rozhodnout o ukončení předškolního vzdělávání, a to po předchozím upozornění. Nutno je upozornit na náležitost v „odůvodnění“ rozhodnutí, o co se povinnost k úhradě úplaty zákonným zástupcem opírá. Formu takového ustanovení školský zákon nepředepisuje. V praxi se lze opřít o směrnici ředitele mateřské školy o stanovení výše úplaty. V „odůvodnění“ se v tomto případě úkon cituje jeho názvem, pořadovým nebo jiným číslem a dnem jeho vydání (Richter, 2009 [CD]).

Za těchto podmínek může ředitel mateřské školy zahájit správní řízení ve věci ukončení předškolního vzdělávání. Důležité je dodržet ustanovení školského zákona: po předchozím upozornění. Pokud zákonný zástupce po písemném upozornění nesjedná nápravu, potom ředitel mateřské školy zahájí z moci úřední správní řízení ve věci ukončení předškolního vzdělávání.

V jiném případě, kdy dítě ukončí docházku k předškolnímu vzdělávání na žádost zákonného zástupce, ředitel nerozhoduje o ukončení ve správním řízení. O ukončení předškolního vzdělávání vydá ředitel rozhodnutí, které musí splňovat všechny náležitosti správního rozhodnutí (viz kap. 7.1). Pokud je ve stanovené lhůtě účastníkem řízení podáno odvolání, postoupí se odvolání prostřednictvím ředitele školy s celým spisem do 30 dnů příslušnému odvolacímu orgánu, kterým je krajský úřad (Richter, 2009 [CD]).

8. Výzkumné šetření - metoda rozhovor

Cílem bakalářské práce bude vytvoření metodické příručky pro začínající vedoucí pracovníky pro oblast správní, zaměřenou na činnost ředitele mateřské školy, jak postupovat ve správním řízení.

K naplnění cíle bakalářské práce jsem potřebovala získat podklady (data) pro analýzu potřeb začínajících vedoucích pracovníků v mateřské škole. Na tomto základě jsem sestavila přesně formulované otázky, promyšleně seřazené, podle kterých probíhal samotný rozhovor (viz příloha č. 6). U každé otázky se nabízelo několik alternativ odpovědí, s vysvětlením a zdůvodněním. Položené otázky vycházely z oblasti správního řízení, tedy z oblasti, které nemůže ředitel mateřské školy opomenout. Jedná se především o vydání konkrétního správního rozhodnutí – přijetí či nepřijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání, stanovení zkušebního pobytu dítěte v mateřské škole a ukončení předškolního vzdělávání podle školského zákona.

Z metodologie pedagogického výzkumu jsem použila metodu polostrukturovaného rozhovoru. Jedná se o kvantitativní metodu shromažďování dat, která spočívá v bezprostřední komunikaci výzkumného pracovníka a respondenta (Chráska, 2007, s. 182).

Vybranými objekty zkoumání bylo 10 mateřských škol (označeny písmeny A - I). Celý rozhovor probíhal v klidném prostředí nabízejícím přátelský kontakt. Doba jeho trvání byla přibližně 30 minut. Zároveň mi bylo umožněno nahlédnout do dokumentace školy v oblasti správního řízení - vzory podle kterých postupují oslovení ředitelé mateřských škol. Respektovala jsem jejich požadavky o zachování anonymity. Velký význam pro mé výzkumné šetření byl přesný záznam, který probíhal během rozhovoru. Při zaznamenávání odpovědí bylo nutno dbát na neustále udržování kontaktu s respondentem tak, aby nebyl narušen průběh celého rozhovoru. Jednotlivé odpovědi respondentů (ředitelů MŠ) byly zaznamenány do přehledné tabulky, která byla předmětem vyhodnocení každé otázky.

8.1 Charakteristika mateřských škol

Výzkumné šetření se týkalo mateřských škol, které jsou příspěvkovými organizacemi, jejichž zřizovatelem je obec nebo město. Základem fungování těchto mateřských škol je zřizovací listina, která vymezuje hlavní účel a předmět činnosti, vycházející ze školského zákona.

Mateřská škola A

Na základě zřizovací listiny v roce 2003 byla zřízena mateřská škola, jejímž zřizovatelem je město. 4 třídní mateřská škola s kapacitou 110 dětí, poskytující vlastní stravování. Ředitelka mateřské školy jako statutární orgán působí ve funkci dva roky. Řídící úroveň je rozšířena o statutárního zástupce ředitele MŠ, který je pověřen vedením školy na úrovni pedagogických pracovníků.

Mateřská škola B

Jako příspěvková organizace města byla mateřská škola zřízena zřizovací listinou v roce 1996. 3 třídní mateřská škola s kapacitou 76 dětí, zajišťující vlastní stravování. Ředitelka mateřské školy jako statutární orgán působí ve funkci tři roky.

Mateřská škola C

Zřizovatelem mateřské školy je město, a to na základě zřizovací listiny v roce 1996. 2 třídní mateřská škola s kapacitou 58 dětí, s výdejnou stravou. Školní stravování je zajišťováno prostřednictvím speciální mateřské školy, která se nachází v její blízkosti. Ředitelka mateřské školy jako statutární orgán působí ve funkci dva roky.

Mateřská škola D

Mateřská škola jako příspěvková organizace s právní subjektivitou byla zřízena na základě zřizovací listiny v roce 2003. Jejím zřizovatelem je obec. 1 třídní mateřská škola s kapacitou 28 dětí. Školní stravování je zabezpečováno základní školou, mateřská škola má pouze výdejnu stravy. Ředitelka mateřské školy působí ve funkci prvním rokem.

Mateřská škola E

Na základě zřizovací listiny v roce 2000 byla zřízená mateřská škola. Jejím zřizovatelem je město. 3 třídní mateřská škola s kapacitou 76 dětí. Mateřská škola má speciální třídu se zaměřením pro děti s vadami řeči. Logopedická péče je zajišťována

klinickým logopedem. Mateřská škola poskytuje vlastní stravování. Ředitelka mateřské školy jako statutární orgán působí ve funkci tři roky.

Mateřská škola F

Mateřská škola jako příspěvková organizace byla zřízena městem na základě zřizovací listiny v roce 2001. 5 třídní mateřská škola s kapacitou 140 dětí, zajišťující vlastní stravování. Ředitelka mateřské školy jako statutární orgán působí ve funkci dva roky. Řídící úroveň je rozšířena o statutárního zástupce ředitele MŠ.

Speciální mateřská škola G

Zřizovací listinou v roce 2002 byla zřízena městem 5 třídní speciální mateřská škola s počtem 85 dětí. Třídy jsou zaměřeny pro děti s vadami řeči, pravidelná logopedická péče je zajišťována klinickým logopedem a logopedickými asistenty. Snížený počet dětí ve třídách (15) tak umožňuje maximální individuální přístup ke každému dítěti. Mateřská škola poskytuje vlastní stravování a zároveň zabezpečuje stravování pro mateřské školy v okolí. Ředitelka mateřské školy jako statutární orgán působí ve funkci dva roky. Řídící úroveň je rozšířena o statutárního zástupce ředitele MŠ.

Mateřská škola H

Jedná se o 4 třídní mateřskou školu zřízenou městem na základě zřizovací listiny v roce 2001. Mateřská škola s kapacitou 110 dětí zabezpečuje vlastní stravování. Součástí mateřské školy je odloučená jednotřídní mateřská škola s kapacitou 24 dětí, s výdejnou stravou. Ředitelka mateřské školy jako statutární orgán působí ve funkci dva roky. Vedením odloučeného pracoviště je ředitelem MŠ pověřený vedoucí pracovník.

Mateřská škola CH

Mateřská škola jako příspěvková organizace byla zřízena statutárním městem na základě zřizovací listiny v roce 2001. Jedná se o 5 třídní mateřskou školu s kapacitou 135 dětí, poskytující vlastní stravování. Součástí mateřské školy jsou dvě odloučená pracoviště, 2 třídní mateřská škola s kapacitou 50 dětí a 3 třídní mateřská škola s kapacitou 75 dětí. Odloučené MŠ mají výdejnu stravy, školní stravování je zabezpečováno 5 třídní mateřskou školou. Ředitelka mateřské školy jako statutární orgán působí ve funkci třetím rokem. Řídící úroveň je rozšířena o statutárního zástupce ředitele MŠ, který je pověřen řízením odloučených pracovišť.

Mateřská škola I

Na základě zřizovací listiny v roce 2000 byla obcí zřízena 2 třídní mateřská škola s kapacitou 56 dětí a výdejnou stravou. Školní stravování je zabezpečováno základní školou. Ředitelka mateřské školy jako statutární orgán působí ve funkci prvním rokem.

9. Sběr dat - analýza potřeb začínajících vedoucích pracovníků v mateřské škole, vyhodnocení výzkumu

V této kapitole jsou podrobně analyzovány odpovědi respondentů na jednotlivé otázky. Začínajícím vedoucím pracovníkům v mateřské škole, kteří jsou ve funkci prvním až třetím rokem, bylo položeno 7 otázek z oblasti správního řízení (viz příloha č. 6). Jejich odpovědi jsou zaznamenány a vyhodnoceny pod každou položenou otázkou.

Otázka č. 1: Dle čeho stanovujete kritéria přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání tak, aby nebyly diskriminační? Seřad'te kritéria, podle kterých postupujete a zdůvodněte toto seřazení.

1. Sourozenec v MŠ
2. Zaměstnanost rodičů
3. Trvalé bydliště v obci (městě)
4. Dítě, které dosáhlo předškolního věku
5. Dítě s odkladem školní docházky
6. A jiné (napíšte, které)
7. Na žádost zřizovatele
8. Věk dítěte, v případě rovnosti bodů má přednost starší uchazeč
9. Upřednostnění dítěte ze sociálně znevýhodněného prostředí
10. Kritérium znevýhodňující děti, jejichž matka je na mateřské dovolené s mladším sourozencem

Pořadí respondenta	MŠ	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č. 5	č. 6	č. 7	č. 8	č. 9	č. 10
1.	A	X			X	X		X			
2.	B	X			X	X		X	X		
3.	C	X	X	X	X	X			X		
4.	D			X	X	X			X		
5.	E	X		X	X	X					
6.	F		X	X	X	X			X	X	
7.	G	X	X	X	X	X			X		
8.	H				X	X			X		
9.	CH	X		X	X	X		X	X		
10.	I			X	X	X					

Tabulka č. 1

X - první v pořadí zvolené kritérium

X - druhé v pořadí zvolené kritérium

X - třetí v pořadí zvolené kritérium

X - čtvrté v pořadí zvolené kritérium

X - páté v pořadí zvolené kritérium

X - šesté v pořadí zvolené kritérium

- Oslovení ředitelů mateřských škol na otázku týkající se kritérií přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání uvedli, že za prioritní považují kritéria obsažená ve školském zákoně (č. 4 a 5)
- Na dalším místě většina ředitelů uvádí kritéria, která si zvolili sami (č. 1, 3, 8)
- Kritéria č. 6 a 10 nikdo z oslovených ředitelů nepoužívá
- Mateřská škola F pro přijímání dětí v následném pořadí zařazuje kritérium upřednostnění dítěte ze sociálně znevýhodněného prostředí (č. 9)

Otázka č. 2: Jak postupujete v případech, kdy zákonní zástupci dítěte opakovaně porušují školní řád

1. Individuální rozhovor s rodiči - možnost na upozornění ukončení předškolního vzdělávání
2. Písemné upozornění na opakované porušení školního řádu s možností ukončení předškolního vzdělávání
3. Ukončení předškolního vzdělávání
4. Jiný způsob, uveďte jaký

Pořadí respondenta	MŠ	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4
1.	A		X		
2.	B	X			
3.	C	X			
4.	D		X	X	
5.	E		X		
6.	F	X			
7.	G				
8.	H	X	X	X	
9.	CH	X	X		
10.	I	X			

Tabulka č. 2

X - první v pořadí zvolená odpověď

X - druhá v pořadí zvolená odpověď

X - třetí v pořadí zvolená odpověď

- Převážná část ředitelů mateřských škol považuje za postup při opakovaném porušení školního řádu individuální rozhovor s rodiči (č. 1)
- Následuje písemné upozornění podle školského zákona (č. 2)
- Jiný způsob ředitelé neuvádějí

Otázka č. 3: V čem spatřujete největší problém či nedostatek při přeřazení dítěte ze základní školy zpět do mateřské školy?

1. Naplněnost kapacity mateřské školy
2. Začlenění dítěte do kolektivu mateřské školy, kterou dítě dříve navštěvovalo (nový kolektiv, učitelé, jiný způsob pedagogické práce)
3. Uveďte případně jiný problém či nedostatek, se kterým jste se setkali

Pořadí respondenta	MŠ	č. 1	č. 2	č. 3
1.	A	X		
2.	B	X		
3.	C	X		
4.	D	X		
5.	E	X		
6.	F	X		
7.	G	X		
8.	H	X		
9.	CH	X		
10.	I	X		

Tabulka č. 3

- Na otázku přeřazení dítěte ze základní školy zpět do mateřské školy uvedli ředitelé shodně, že problém spočívá v naplněnosti kapacity dané školy (č. 1); tato situace nebývá častá, ale pokud by nastala, musí být zahájeno správní řízení vydáním rozhodnutí o nepřijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání, a to z důvodu naplněnosti kapacity školy; poté ředitel školy celou věc postoupí zřizovateli, do jehož kompetence tento problém spadá

Otázka č. 4: Za jakých podmínek je možné ve Vaší mateřské škole ukončit docházku dítěte v předškolním vzdělávání v době zkušebního pobytu (jedná se o zkušební pobyt na dobu 3 měsíců)?

1. Dítě se v mateřské škole patřičně neadaptovalo
2. Dítě má zdravotní potíže
3. Ukončení doporučí dětský lékař nebo školské poradenské zařízení
4. Zákonní zástupci opakovaně porušují školní řád
5. Jiné podmínky, uveďte jaké

Pořadí respondenta	MŠ	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č. 5
1.	A		X	X		
2.	B			X		
3.	C	X		X		
4.	D	X		X		
5.	E	X				
6.	F			X		
7.	G	X	X			
8.	H			X		
9.	CH	X		X		
10.	I			X		

Tabulka č. 4

X - první v pořadí zvolená odpověď

X - druhá v pořadí zvolená odpověď

- Z vyhodnocené otázky vyplývá, že 8 ředitelů se řídí školským zákonem, a to ukončení předškolního vzdělávání dítěte v době zkušebního pobytu na doporučení dětského lékaře nebo školského poradenského zařízení (č. 3)
- Z toho 2 ředitelé na druhém místě uvádí ukončení zkušebního pobytu dítěte se zdravotním postižením (č. 2)
- Dítě se v MŠ patřičně neadaptovalo, uvádí 3 ředitelé (č. 3)
- Mateřská škola E uvádí jedinou alternativu v adaptaci (č. 1)
- Mateřská škola G uvádí dvě varianty (č. 1 a 2)

Otázka č. 5: Jak řešíte opakované pozdní vyzvedávání dítěte po ukončení provozu mateřské školy?

1. Učitelka zůstane na zařízení až do doby převzetí dítěte zákonným zástupcem
2. Učitelka odvede dítě k sobě domů
3. Učitelka telefonicky informuje rodiče, že dítě zůstalo v MŠ po ukončení provozu
4. Učitelka kontaktuje příslušný sociální odbor
5. Učitelka kontaktuje Policii České republiky
6. Ředitel mateřské školy rozhodne o ukončení dítěte předškolního vzdělávání
7. Jiný způsob řešení, uveďte jaký

Pořadí respondenta	MŠ	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č. 5	č. 6	č. 7
1.	A	X		X			X	
2.	B			X			X	
3.	C	X		X			X	
4.	D			X			X	
5.	E	X		X			X	
6.	F	X		X			X	
7.	G	X		X				X
8.	H			X			X	
9.	CH	X		X		X	X	
10.	I	X		X			X	

Tabulka č. 5

X - první v pořadí zvolená odpověď

x - druhá v pořadí zvolená odpověď

x - třetí v pořadí zvolená odpověď

x - čtvrtá v pořadí zvolená odpověď

- Na prvním místě uvedlo 9 ředitelů mateřských škol telefonické informování rodičům (č. 3)
- Z toho 6 ředitelů uvádí dobu setrvání s dítětem v MŠ do vyzvednutí zákonného zástupce (č. 1)

- Poté využívají další postup, a to v podobě ukončení předškolního vzdělávání dítěte (č. 6)
- Kontaktování sociálního odboru mateřské školy nepovažují za nutné (č. 4)
- V jednom případě uvádí mateřská škola CH řešení ve spojení s Policií ČR (č. 5)
- Jiný způsob zavádí mateřská škola G

„od letošního školního roku nabízíme rodičům novou placenou službu, kdy musí předem nahlásit, že potřebují dítě nechat v mateřské škole déle. Jedná se o placenou službu, kterou vykonává učitelka na dohodu o provedení práce“.

Otázka č. 6: Považujete některá rozhodnutí ředitele mateřské školy v oblasti správní za zbytečná, která? Zdůvodněte proč.

Cílem této otázky bylo zjistit, zda ředitelé mateřských škol považují správní rozhodnutí za zbytečná či nikoliv.

- V devíti případech se ředitelé shodli, že žádná rozhodnutí nejsou zbytečná. Za důležité považují znalost všech správních rozhodnutí, která jim ukládá školský zákon a nemohou je obcházet
- V jednom případě zazněl názor mateřské školy CH, že

„rozhodnutí o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání považují za zbytečnou byrokracií a nemusela by se vůbec vydávat“.

Otázka č. 7: V čem spatřujete největší problém ředitele mateřské školy v oblasti správní?

1. Při přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání
2. O nepřijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání
3. O ukončení předškolního vzdělávání z důvodu opakovaného narušování provozu mateřské školy
4. O ukončení zkušebního pobytu dítěte v mateřské škole
5. Jiný problém, uveďte jaký

Pořadí respondenta	MŠ	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č. 5
1.	A		X			
2.	B		X			
3.	C		X			
4.	D			X	X	
5.	E		X			
6.	F		X	X		
7.	G			X		
8.	H		X			
9.	CH		X			
10.	I			X		

Tabulka č. 6

X - první v pořadí zvolená odpověď

X - druhá v pořadí zvolená odpověď

- Z nabízených odpovědí uvedlo 7 ředitelů jako největší problém správního řízení ve vydávání rozhodnutí o nepřijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání (č. 2)
- Ve čtyřech případech spatřují problém v ukončení předškolního vzdělávání (č. 3)
- Mateřská škola D uvedla problémy u rozhodnutí opakovaného narušování provozu (č. 3) a ukončení zkušebního pobytu dítěte v mateřské škole (č. 4)
- Mateřská škola F uvádí dvě varianty v podobě problému o nepřijetí (č. 2) a ukončení opakovaným narušováním provozu (č. 3)

9.1 Shrnutí výsledků a následná doporučení

Bakalářská práce vychází z analýzy potřeb začínajících vedoucích pracovníků mateřských škol v oblasti správní – vydáváním konkrétních správních rozhodnutí se všemi náležitostmi. Na základě polostrukturovaného rozhovoru uvádím následující výstupy a doporučení, které jsou součástí každé položené otázky.

Otázka č. 1: Dle čeho stanovujete kritéria přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání tak, aby nebyly diskriminační?

Výstup

Na tuto otázku odpověděli ředitelé škol shodně, a to, že postupují podle kritérií, která jsou dána školským zákonem. Ostatní kritéria volí podle místních podmínek a měla by být logickým, promyšleným celkem. K předškolnímu vzdělávání přijímá děti ředitelka mateřské školy. Ta také stanoví kritéria pro přijetí. Jsou součástí rozhodnutí o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání, kde se v části „odůvodnění“ uvede vzhledem k tomu, že žádost vyhovuje kritériím mateřské školy pro přijímání dětí, rozhodla ředitelka mateřské školy o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání.

Doporučení

Při vytváření kritérií je vhodné se řídit doporučením veřejného ochránce práv k rovnému zacházení v přístupu k předškolnímu vzdělávání. Právo na předškolní vzdělávání mají podle školského zákona pouze děti v posledním roce před zahájením povinné školní docházky. V případě, že je nelze z kapacitních důvodů přijmout, má obec, ve které má dítě místo trvalého pobytu, povinnost zajistit mu místo v jiné mateřské škole.

Otázka č. 2: Jak postupujete v případech, kdy zákonní zástupci dítěte opakovaně porušují školní řád

Výstup

Na položenou otázku jsem zjistila, že ředitelé v případě opakovaného narušování školního řádu kontaktují rodiče a na základě problému provedou individuální rozhovor. Pokud se problém opakuje, postupují podle školského zákona písemným upozorněním s možností ukončení předškolního vzdělávání. Pro jeho vydání je požadováno předchozí písemné upozornění zákonného zástupce, že

závažně narušuje provoz školy. Zde bych ráda uvedla, že podmínka „opakovaně“ je již druhé jednání stejného charakteru.

Doporučení

Při vydání rozhodnutí o ukončení předškolního vzdělávání je důležitá část „odůvodnění“, které musí obsahovat přesný postup toho, co vedlo ředitele vydat toto rozhodnutí, blíže uvedeno v § 35 odst. 1 písm. b) školského zákona *„ředitelka mateřské školy může po předchozím upozornění písemně oznámeném zákonnému zástupci dítěte rozhodnout o ukončení předškolního vzdělávání, jestliže zákonný zástupce závažným způsobem opakovaně narušuje provoz mateřské školy“ (školský zákon v platném znění).*

Otázka č. 3: V čem spatřujete největší problém či nedostatek při přeřazení dítěte ze základní školy zpět do mateřské školy?

Výstup

Z mé dlouholeté praxe (30 let) jsem považovala za důležité položit i tuto otázku neboť souvisí s oblastí správního řízení. Shoda panovala u odpovědi při přeřazení dítěte ze základní školy zpět do mateřské školy, kde ředitelé spatřují problém nepřijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání z kapacitních důvodů. Pokud tento problém nastane, musí být zahájeno správní řízení, vydáním rozhodnutí o nepřijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání, z důvodu naplněnosti kapacity školy.

Doporučení

V případě, kdy nelze z kapacitních důvodů přijmout dítě k předškolnímu vzdělávání, má obec, ve které má dítě místo trvalého pobytu, povinnost zajistit mu místo v jiné mateřské škole.

Otázka č. 4: Za jakých podmínek je možné ve Vaší mateřské škole ukončit docházku dítěte za předškolní vzdělávání v době zkušebního pobytu (jedná se o zkušební pobyt na dobu 3 měsíců)?

Výstup

V této oblasti se začínající ředitelé mateřských škol orientují jen velmi málo. Problematika ukončení zkušebního pobytu dítěte v mateřské škole nebývá častá, o to je však náročnější k řešení. K této otázce se vyjádřila většina ředitelů, že postupují podle školského zákona. Ve třech případech uvedli ředitelé, že se dítě v mateřské

škole patřičně neadaptovalo. V případě této situace to může být na žádost zákonného zástupce dítěte.

Doporučení

Ukončit předškolní vzdělávání v průběhu zkušebního pobytu dítěte může ředitelka mateřské školy pouze tehdy, pokud ukončení doporučí lékař nebo školské poradenské zařízení. Velmi důležité je v rozhodnutí o ukončení předškolního vzdělávání ve zkušební době část „odůvodnění“, které by mělo být velmi podrobné a pro obě strany srozumitelné.

Otázka č. 5: Jak řešíte opakované pozdní vyzvedávání dítěte po ukončení provozu mateřské školy?

Výstup

Na výše uvedenou otázku uváděli ředitelé mateřských škol různé alternativy, které vycházely z organizačních možností jejich zařízení, od telefonického upozornění až do doby setrvání převzetí dítěte jeho zákonným zástupcem. V jednom případě se vyskytlo, že ředitelka informovala Policii ČR. Co ji přimělo k takovému jednání, uvedla, že se situace opožděného vyzvedávání dítěte několikrát opakovala, rodiče na telefonické výzvy často nereagovali. Při řešení tohoto problému je velmi důležité, aby měla mateřská škola zakotveno ve školním řádu dobu provozu. Pak může ředitelka postupovat podle školského zákona. Ředitel by měl mít veškerou dokumentaci, kdy došlo opakovaně k porušení školního řádu a kdy zákonný zástupce písemně prokazatelným způsobem upozornil na porušování školního řádu, s možností ukončení předškolního vzdělávání. Musí počítat i s možností, že se zákonní zástupci proti jeho rozhodnutí odvolají a o odvolání tak bude rozhodovat příslušný krajský úřad. Proto jsou důkazové materiály velmi důležité. Ukončení předškolního vzdělávání z výše uvedeného důvodu je dle mého názoru poslední alternativou. Zaujala mě odpověď jedné z ředitelky, která uvádí

„od letošního školního roku nabízíme rodičům novou placenou službu, kdy musí předem nahlásit, že potřebují dítě nechat v mateřské škole déle. Jedná se o placenou službu, kterou vykonává učitelka na dohodu o provedení práce“.

Doporučení

Pokud zákonný zástupce závažným způsobem opakovaně narušuje provoz mateřské školy, v tomto případě se jedná o opakované opožděné vyzvedávání dítěte z MŠ, může být dítěti ukončeno předškolní vzdělávání. Jde o rozhodnutí ve správním

řízení (§ 165, odst. 2, písm. b), § 183, odst. 1 školského zákona). K tomuto problému je potřebné přistupovat lidsky, jelikož se nám jedná především o dítě samotné, které za své nezodpovědné rodiče nemůže.

Otázka č. 6: Považujete některá rozhodnutí ředitele mateřské školy v oblasti správní za zbytečná, která?

Výstup

Jako pozitivní hodnotím odpovědi ředitelů na otázku důležitosti rozhodování v oblasti správní. Ředitelé k ní přistupují zodpovědně. Pouze v jednom případě uvedla ředitelka mateřské školy zbytečnost vydávání rozhodnutí o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání.

Doporučení

Rozhodnutí o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání je jedno z nejčastějších vydávaných rozhodnutí, které vyplývá ze školského zákona. Veškerá další rozhodnutí, která musí ředitel mateřské školy vydávat, jsou taxativně vymezena školským zákonem, proto je musí dodržovat a plně respektovat.

Otázka č. 7: V čem spatřujete největší problém ředitele mateřské školy v oblasti správní?

Výstup

Účelem této otázky bylo zjistit, v čem ředitelé MŠ spatřují největší problém v oblasti správní. Z odpovědí vyplývá větší náročnost při vydávání rozhodnutí o nepřijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání, či ukončení předškolního vzdělávání. Při rozhovoru nad položenou otázkou jsem zjistila, že ředitelům působí potíže vyhotovení těchto rozhodnutí s veškerými právními náležitostmi, především komentáře v části „odůvodnění“.

Doporučení

„Odůvodnění“ je nejdůležitější část rozhodnutí o nepřijetí či ukončení předškolního vzdělávání, jehož důvody jsou kvalifikovány školským zákonem č. 561/2004 Sb., v platném znění (podrobně viz kap. 7.1.4).

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo vytvořit metodickou příručku pro začínající vedoucí pracovníky v oblasti správní, při vydávání konkrétních rozhodnutí se všemi jeho náležitostmi. Problematiku správního řízení velmi podrobně a přesně upravuje správní řád. Klade velké nároky v práci ředitele školy, proto je důležité, aby tuto problematiku dobře znal. Ve své práci jsem se snažila vyzdvihnout správní rozhodnutí ředitele mateřské školy, které taxativně vymezuje školský zákon.

Práci jsem rozdělila do dvou částí. V první části jsem se zaměřila na odborné pojmy spojené s legislativou danou školským zákonem a správním řádem. Graficky jsem znázornila možné typy organizačních struktur v mateřských školách, postavení vedoucího pracovníka v řízení celé organizace. Vymezila jsem pozici vedoucího pracovníka jak z pohledu statutárního orgánu, tak z pohledu pedagogického pracovníka. V závěru jsem se zabývala výčtem, rozbohem a návodem, jak postupovat při vydávání správních rozhodnutí ředitele školy.

Druhá část bakalářské práce byla zaměřena na výzkumné šetření, které probíhalo v 10 mateřských školách různého typu. Z metodologie výzkumu jsem použila metodu polostrukturovaného rozhovoru, na jehož základě jsem analyzovala potřeby začínajících vedoucích pracovníků. Rozhovor se skládal ze sedmi otázek, které nabízely možnosti odpovědí s podáním vysvětlení a zdůvodnění, a díky němuž bylo z pohledu jednotlivých ředitelek mateřských škol identifikováno několik zásadních problémů v oblasti správního řízení. Nejvíce zmiňovaným problémem byla shledána větší náročnost při vydávání rozhodnutí o nepřijetí, či ukončení předškolního vzdělávání. V závěru druhé části jsem shrnula výsledky jednotlivých otázek a navrhla doporučení s oporou školského zákona. Práci jsem doložila jednotlivými přílohami, které mohou sloužit jako možné vzory.

Cíl bakalářské práce byl splněn. Metodická příručka by měla sloužit jako „pomocná ruka“ pro vytváření správních rozhodnutí (aktů) ředitelů mateřských škol, pro zajištění správného průběhu správního řízení, pro zkvalitnění a zlepšení práce začínajících ředitelů při rychlém řešení problémů, se kterým se během praxe ve škole běžně setkávají.

V závěru bych ráda vyzdvihla ochotu a vstřícnost začínajících ředitelů jejich sdělením požadavků a připomínek z oblasti správního řízení, které s sebou v dnešní době přináší stále více administrativy.

Seznam použité literatury

BEČVÁŘOVÁ, Z. *Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy*. 1. vyd. Praha: Portál, 2010, 176 s. ISBN 978-80-7367-221-8.

BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003, 152 s. ISBN 80-7178-537-7.

CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Základy managementu: základní manažerské činnosti 25 manažerských technik*. 3. přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010, 125 s. Učebnice (Univerzita Palackého v Olomouci). ISBN 978-80-244-2352-4.

GADASOVÁ, D. *Právo, vybrané pojmy a instituty*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, 64 s. Studijní text pro distanční studium. ISBN 80-85783-64-9.

HANZELKA, M., KANTOROVÁ, J., PROKŮPKOVÁ, D., SOUČEK, Z. *Meritum – výkladová řada*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 256 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-413-0.

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.

KESNER, Z. *Řízení školy, odborný měsíčník pro ředitele škol: Ředitel, manažer, leader*. č. 10. 2006, s. 7 – 10.

LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 104 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-899-2.

Management mateřských škol: [praktické rady pro ředitele MŠ]. Praha: Raabe, c 2012, 58 s. ISBN 978-80-87553-58-9.

MIKÁČ, J., PUŠKINOVÁ, M. *Vnitřní předpisy, směrnice a řády ve školství: návody, správná i chybná řešení, vzory*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 240 s. ISBN 978-807-3576-356.

OBST, O. Didaktika sekundárního vzdělání. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, 195 s. Texty k distančnímu vzdělávání v rámci kombinovaného studia. ISBN 80-244-1360-4.

PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, 212 s. Učebnice (Univerzita Palackého). ISBN 80-244-1415-5.

PUŠKINOVÁ, M., MIKÁČ, J. *Rozhodování ředitele školy a školského zařízení ve správním řízení a mimo správní řízení: postupy, správná řešení, vzory správních rozhodnutí*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010, 216 s. ISBN 978-80-7357-595-3.

PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 6. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2009, 400 s. ISBN 978-80-7367-647-6.

RICHTER, J. *Vzory správních rozhodnutí s komentářem pro ředitele základních a mateřských škol*. [CD] 1. aktualizované vydání, 2009, ISBN 978-80-87173-07-7.

SYSLOVÁ, Z., a kol. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. 1. vyd. Praha: Portál, 2010, 176 s. ISBN 978-80-7367-221-8.

SYSLOVÁ, Z. *Profesní kompetence učitele mateřské školy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 160 s. ISBN 978-80-247-4309-7.

Školské zákony a prováděcí předpisy. Olomouc: ANAG, 2009, ISBN 978-80-7263-530-6.

TROJAN, V. *Kompetence ředitelů škol - pravomoci nebo schopnosti?* [online]. [cit. 2013-11-6]. Dostupné na WWW: <http://www.ucitelske-listy.cz/2009/10/vaclav-trojan-kompetence-reditelu-skol.html>

VALENTA, J. *Speciál pro MŠ: příloha časopisu Řízení školy*.č. 5, 2012. s. 3 – 4.

Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, v platném znění

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění

Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, v platném znění

Seznam příloh

Příloha č. 1 Vzor žádosti o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání

Příloha č. 2 Rozhodnutí o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání

Příloha č. 3 Rozhodnutí o stanovení zkušebního pobytu dítěte v mateřské škole

Příloha č. 4 Rozhodnutí o nepřijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání

Příloha č. 5 Rozhodnutí o ukončení předškolního vzdělávání

Příloha č. 6 Otázky polostrukturovaného rozhovoru

Příloha č. 1

Žádost o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání

(vzor)

ZÁKONNÝ ZÁSTUPCE (dítěte).....

Bydliště.....

žádá o přijetí dítěte

Jméno a příjmení dítěte.....

narozeného (né) dne.....

s trvalým pobytem.....

k předškolnímu vzdělávání v Mateřské škole.....

(název školy dle zřizovací listiny) od.....200...

Datum.....

Podpis zákonného zástupce dítěte.....

(číslo evidované žádosti.....)

Příloha č. 2

Rozhodnutí o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání

(§ 34 odst. 3 školského zákona)

ŘEDITELKA MATEŘSKÉ ŠKOLY

Čj.....

Datum vyhotovení.....

ROZHODNUTÍ

Ředitelka Mateřské školy.....rozhodla takto:

Podle § 34, § 165 odst. 2 písm. b), zákona č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění a v souladu se zákonem č. 500/2004 Sb., (správní řád) v platném znění, se

dítě(jméno a příjmení), datum narození.....,

místo trvalého pobytu.....,

přijímá

k předškolnímu vzdělávání v Mateřské škole.....

(název školy dle zřizovací listiny) od.....200 ...

Odůvodnění:

Řízení o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání bylo zahájeno na základě žádosti (jméno dítěte) o přijetí k předškolnímu vzdělávání, kterou podala dne, prostřednictvím svého zákonného zástupce. Vzhledem k tomu, že žádost vyhovuje kritériím mateřské školy pro přijímání dětí, rozhodla ředitelka mateřské školy o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání.

Poučení o odvolání:

Proti tomuto rozhodnutí se lze odvolat do 15 dnů ode dne jeho doručení. Odvolání se podává u ředitelky mateřské školy, jejíž činnost vykonává Mateřská škola (název a adresa) a rozhoduje o něm Krajský úřad, odbor školství, mládeže a tělovýchovy.

(otisk úředního razítka)

(podpis) ředitelka mateřské školy

Účastník řízení:

Příloha č. 3

Rozhodnutí o stanovení zkušebního pobytu dítěte v mateřské škole

(§ 34 odst. 3 školského zákona)

ŘEDITELKA MATEŘSKÉ ŠKOLY.....

Čj.....

Datum vyhotovení.....

ROZHODNUTÍ

Podle § 34, odst. 3 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění a v souladu se zákonem č. 500/2004 Sb., (správní řád), v platném znění, se

dítěti.....(jméno a příjmení), datum narození.....,
místo trvalého pobytu.....,

stanoví zkušební pobyt

v Mateřské škole.....,
a to od 15. února do 30. dubna 20...

Odůvodnění:

Ve věci byly posuzovány podklady pro vydání rozhodnutí: doporučení dětského lékaře nebo školského poradenského zařízení, případně na žádost samotného zákonného zástupce dítěte. Na základě těchto podkladů rozhodla ředitelka mateřské školy o stanovení zkušebního pobytu dítěte, jehož délka nesmí přesáhnout 3 měsíce.

Poučení o odvolání:

Proti tomuto rozhodnutí se lze odvolat do 15 dnů ode dne jeho doručení. Odvolání se podává u ředitelky mateřské školy, jejíž činnost vykonává Mateřská škola (název a adresa) a rozhoduje o něm Krajský úřad, odbor školství, mládeže a tělovýchovy.

(otisk úředního razítka)

(podpis) ředitelka mateřské školy

Účastník řízení:

Příloha č. 4

Rozhodnutí o nepřijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání

(§ 34 odst. 3 školského zákona)

ŘEDITELKA MATEŘSKÉ ŠKOLY.....

Čj.....

Datum vyhotovení.....

ROZHODNUTÍ

Podle § 34, odst. 3 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění a v souladu se zákonem č. 500/2004 Sb., (správní řád), v platném znění, se

**dítěti.....(jméno a příjmení), datum narození.....,
místo trvalého pobytu.....,**

nepřijímá

**k předškolnímu vzdělávání v Mateřské škole.....,
(název školy podle zřizovací listiny) od.....200..**

Odůvodnění:

Řízení o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání bylo zahájeno na základě žádosti (jméno a příjmení dítěte) o přijetí k předškolnímu vzdělávání, kterou podala dne...prostřednictvím svého zákonného zástupce. Žádost nebyla doložena potvrzením o zdravotní způsobilosti dítěte, toto potvrzení zákonný zástupce dítěte ani přes opakované výzvy (viz zásilka do vlastních rukou doručena dne ...) nedoložil. Skutečnosti uvedené v žádosti tedy neodpovídají kritériím mateřské školy pro přijímání dětí a vzhledem k tomu rozhodla ředitelka mateřské školy o nepřijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání.

Před vydáním rozhodnutí byla zákonnému zástupci dítěte daná možnost vyjádřit se k podkladům pro vydání rozhodnutí podle § 36 odst. 3 správního řádu, čehož ve stanovený den nevyužil a nevznesl ani jiných návrhů či námitek ve věci, s nimiž by se správní orgán měl v řízení vypořádat.

Poučení o odvolání:

Proti tomuto rozhodnutí se lze odvolat do 15 dnů ode dne jeho doručení. Odvolání se podává u ředitelky mateřské školy, jejíž činnost vykonává Mateřská škola (název a adresa) a rozhoduje o něm Krajský úřad, odbor školství, mládeže a tělovýchovy

(otisk úředního razítka)

(podpis) ředitelka mateřské školy

Účastník řízení:

Příloha č. 5

Rozhodnutí o ukončení předškolního vzdělávání

(§ 35 odst. 1 písm. a) školského zákona)

ŘEDITELKA MATEŘSKÉ ŠKOLY.....

Čj.....

Datum vyhotovení.....

ROZHODNUTÍ

Podle § 35, odst. 1 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění a v souladu se zákonem č. 500/2004 Sb., (správní řád), v platném znění, se

**dítěti.....(jméno a příjmení), datum narození.....,
místo trvalého pobytu.....,**

ukončuje

**k předškolnímu vzdělávání v Mateřské škole.....,
(název školy podle zřizovací listiny) od.....200..**

Odůvodnění:

Dítě (jméno, bydliště), bylo přijato k předškolnímu vzdělávání rozhodnutím ředitelky Mateřské školy (adresa školy, číslo jednací ze dne ..., které nabylo právní moci dne ...). Řízení o ukončení předškolního vzdělávání bylo zahájeno ředitelkou mateřské školy, neboť dítě (jméno a příjmení) se naposledy zúčastnilo předškolního vzdělávání dne 27. 10. 2013.

Od 29. 10. 2013 – 25. 11. 2013 (den vydání rozhodnutí) se dítě (jméno a příjmení) nezúčastnilo bez omluvy zákonného zástupce předškolního vzdělávání.

Ředitelka MŠ písemně upozornila zákonného zástupce dítěte, že se dítě (jméno a příjmení) nepřetržitě neúčastní předškolního vzdělávání a jeho neúčast není omluvena zákonným zástupcem (viz zásilka do vlastních rukou ze dne 15. 11. 2013, doručena dne 16. 11. 2013; viz zásilka do vlastních rukou ze dne 22. 11. 2013 doručena dne 24. 11. 2013). V tomto písemném upozornění současně zákonného

zástupce dítěte ředitelka MŠ informovala o právních důsledcích vyplývajících z uvedené situace. Zákonný zástupce dítěte převzal obě zásilky do vlastních rukou. Přesto na tato upozornění nereagoval a neúčast dítěte (jméno a příjmení) v předškolním vzdělávání do dne vydání rozhodnutí neomluvil.

Ke dni vydání rozhodnutí se dítě (jméno a příjmení) bez omluvy zákonného zástupce neúčastnilo předškolního vzdělávání od 29. 10. 2013 do 25. 11. 2013, tj. dobu delší než dva týdny).

Tím byly splněny podmínky ustanovení § 35 odst. 1 písm. a) zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění, a ředitelka mateřské školy rozhodla o ukončení předškolního vzdělávání dítěte (jméno a příjmení).

Poučení o odvolání:

Proti tomuto rozhodnutí se lze odvolat do 15 dnů ode dne jeho doručení. Odvolání se podává u ředitelky mateřské školy, jejíž činnost vykonává Mateřská škola (název a adresa) a rozhoduje o něm Krajský úřad, odbor školství, mládeže a tělovýchovy

(otisk úředního razítka)

(podpis) ředitelka mateřské školy

Účastník řízení:

Příloha č. 6

Otázky polostrukturovaného rozhovoru

Otázka č. 1: Dle čeho stanovujete kritéria přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání tak, aby nebyly diskriminační? Seřadte kritéria, podle kterých postupujete a zdůvodněte toto seřazení.

1. Sourozenec v mateřské škole
2. Zaměstnanost rodičů
3. Trvalé bydliště v obci
4. Dítě, které dosáhlo předškolního věku
5. Dítě s odkladem školní docházky
6. A jiné (uvedte které)
7. Na žádost zřizovatele
8. Věk dítěte, v případě rovnosti bodů má přednost starší uchazeč
9. Upřednostnění dítěte ze sociálně znevýhodněného prostředí
10. Kritérium znevýhodňující děti, jejichž matka je na mateřské dovolené s mladším sourozencem

Zdůvodněte postup Vašeho rozhodnutí

Otázka č. 2: Jak postupujete v případech, kdy zákonní zástupci dítěte opakovaně porušují školní řád?

1. Individuální rozhovor s rodiči - možnost na upozornění ukončení předškolního vzdělávání
2. Písemné upozornění na opakované porušení školního řádu s možností ukončení předškolního vzdělávání
3. Ukončení předškolního vzdělávání
4. Jiný způsob, uveďte jaký

Zdůvodněte postup vašeho rozhodnutí

Otázka č. 3: V čem spatřujete největší problém či nedostatek při přeřazení dítěte ze základní školy zpět do mateřské školy?

1. Naplněnost kapacity mateřské školy
2. Začlenění dítěte do kolektivu mateřské školy, kterou dítě navštěvovalo (nový kolektiv, učitelé, jiný způsob pedagogické práce)
3. Uveďte případně jiný problém či nedostatek, se kterým jste se setkali

Zdůvodněte postup vašeho rozhodnutí

Otázka č. 4: Za jakých podmínek je možno ve Vaší mateřské škole ukončit docházku dítěte v předškolním vzdělávání v době zkušebního pobytu (jedná se o zkušební pobyt na dobu 3 měsíců)?

1. Dítě se v mateřské škole neadaptovalo
2. Dítě má zdravotní postižení
3. Ukončení zkušebního pobytu doporučí dětský lékař nebo školské poradenské zařízení
4. Na žádost zákonného zástupce dítěte
5. Jiné podmínky, uveďte jaké

Zdůvodněte postup vašeho rozhodnutí

Otázka č. 5: Jak řešíte opakované pozdní vyzvedávání dítěte po ukončení provozu mateřské školy?

1. Učitelka zůstane na zařízení až do doby převzetí dítěte zákonným zástupcem
2. Učitelka odvede dítě k sobě domů
3. Učitelka telefonicky informuje rodiče, že dítě zůstalo v MŠ po ukončení provozu
4. Učitelka kontaktuje příslušný sociální odbor
5. Učitelka kontaktuje Policii České republiky
6. Ředitel MŠ rozhodne o ukončení předškolního vzdělávání
7. Jiný způsob řešení, uveďte jaký

Zdůvodněte postup vašeho rozhodnutí

Otázka č. 6: Považujete některá rozhodnutí ředitele MŠ v oblasti správní za zbytečná, která?

Zdůvodněte proč

Otázka č. 7: V čem spatřujete největší problém ředitele mateřské školy v oblasti správní?

1. Při přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání
2. O nepřijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání
3. O ukončení předškolního vzdělávání z důvodu opakovaného narušování provozu mateřské školy
4. O ukončení zkušebního pobytu dítěte v mateřské škole
5. Jiný problém, uveďte jaký

Zdůvodněte postup vašeho rozhodnutí

Seznam zkratek

a kol.	a kolektiv
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
kap.	kapitola
MŠ	mateřská škola
např.	například
obr.	obrázek
odst.	odstavec
písm.	písmena
PV	předškolní vzdělávání
RVP PV	rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání
Sb.	sbírky
s.	strana
ŠVP	školní vzdělávací program
ŠZ	školský zákon
tj.	to je
TVP	třídní vzdělávací program

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek č. 1: Organizační schéma 1 třídní MŠ

Obrázek č. 2: Organizační schéma 2 třídní MŠ

Obrázek č. 3: Organizační schéma 3 třídní MŠ

Obrázek č. 4: Organizační schéma 4 třídní MŠ

Obrázek č. 5: Organizační schéma 5 třídní MŠ

Obrázek č. 6: Organizační schéma 6 třídní MŠ

Tabulka č. 1: Kritéria přijímání dětí k PV

Tabulka č. 2: Postupy v případech opakovaného porušování školního řádu

Tabulka č. 3: Problémy při přeřazení dítěte ze ZŠ zpět do MŠ

Tabulka č. 4: Podmínky ukončení docházky dítěte v PV v době zkušebního pobytu

Tabulka č. 5: Opakované pozdní vyzvedávání dítěte po ukončení provozu MŠ

Tabulka č. 6: Problémy ředitelů MŠ v oblasti správní

ANOTACE

Jméno a příjmení autora: Dagmar Lapuníková
Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Filozofická fakulta
Název práce: Metodická příručka pro začínající vedoucí pracovníky
v oblasti řízení
Počet znaků: 65 031
Počet příloh: 6
Počet titulů použité literatury: 23
Klíčová slova: metodická příručka, mateřská škola, vedoucí pracovník,
ředitel školy, správní řízení

Cílem bakalářské práce je vytvořit metodickou příručku, která by pomohla začínajícím vedoucím pracovníkům mateřských škol orientovat se v oblasti správní. Příručka je zaměřena na rozhodovací pravomoci, druhy rozhodnutí, která je podle školského zákona ředitel školy povinen vydávat.

První část bakalářské práce vymezuje obecné pojmy, organizační struktury spojené s řízením škol, kompetence vedoucích pracovníků a správní řízení. Druhá část zjišťuje a analyzuje jejich potřeby, vydávání konkrétních rozhodnutí se všemi náležitostmi. Součástí příručky jsou přílohy - vzory rozhodnutí, která ředitel mateřské školy vydává ve správním řízení.

ANNOTATION

Author's first name and surname: Dagmar Lapuníková
Department and faculty name: Department of Sociology, Andragogy and Cultural
Anthropology
Philosophical Faculty
Thesis title: Methodical manual for starting managers in the
field of nursery schools management
Number of signs: 65 031
Number of appendices: 6
Book reference list: 23
Key words: methodical manual, nursery school, manager,
headmaster, administrative management

The aim of bachelor thesis is to create a methodical manual which could help the new managers of nursery schools to be familiar in administrative and managing problems from the very beginning. The manual concentrates on decision-making process, different kinds of decisions which the headmaster of nursery school has to make according to the education law.

The first part of the bachelor thesis explains the main terms, organization structures connected with managing schools, authority of senior executives and administrative procedure. The second part tries to find out and analyses of their needs and issuing orders and decisions with all their requirements. Together with the manual there are attached also supplements, such as patterns of decisions which the manager of nursery school has to make.