

Pedagogická fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

katedra pedagogiky a psychologie

Management nového školského zařízení

bakalářská práce

Martina Dvořáková

Učitelství pro mateřské školy

vedoucí bakalářské práce

Bc. Mgr. Jiří Pletka

České Budějovice

březen 2007

Anotace

Název bakalářské práce je Management nového školského zařízení. Skládá se ze dvou základních částí, teoretické a praktické.

V teoretické části se zabývám uvedením teorie o školském managementu a jeho funkcí, ve kterých se převážně zaměřuji na organizování a personalistiku.

V praktické části je základem mé práce výzkum, kterým zachycuji existující situaci managementu v mateřských školách v Českých Budějovicích. Dále se zde zabývám návrhem managementu a školním vzdělávacím programem průměrné mateřské školy v Českých Budějovicích, který vypracovávám na základě celkového vyhodnocení svého výzkumu.

Annotation

The title of the bachelor work is The management of new arangment and consists of 2 basic parts, the theoretical and the practical.

In the theoretical part I write about presentation theory about school management and his function in which I describe mainly organization and personnel clerk.

In the practical part is research the basic of my work, by which I entrap existing situation of management in kindergartens in Czech Budweiss. Next I write here by suggesting of management and school educatin programme of the average kindergarten in Czech Budweiss, which I buil-up on basic of the total evaluation of my research.

Považuji za milou povinnost touto cestou poděkovat vedoucímu bakalářské práce Bc. Mgr. Jiřímu Pletkovi, za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

Prohlašuji, že jsem předkládanou bakalářskou práci na téma Management nového školského zařízení vypracovala zcela samostatně a veškerou literaturu jsem uvedla v seznamu použité a citované literatury.

v Českých Budějovicích

.....

OBSAH

Obsah.....	5
Úvod.....	7

1. Teoretická část

1. Školský management.....	8
1.1 Význam a úloha školského managementu.....	9
1.2 Vývoj managementu.....	13
2. Specifika školství a školy a jejich řízení.....	15
3. Školství a škola jako organizace.....	16
4. Funkce managementu	
4.1 Plánování.....	21
4.2 Vedení lidí.....	23
4.3 Kontrola.....	25
4.4 Organizování.....	26
4.4.1 Pojem a úloha organizování.....	26
4.4.2 Organizační struktury.....	26
4.4.3 Organizační úrovně a rozpětí managementu.....	28
4.4.4 Centralizace a decentralizace dané organizace	29
4.4.5 Náležitosti organizačního řádu.....	30
4.5 Personalistika.....	31
4.5.1 Plánování a výběr	31
4.5.2 Rozvíjení a hodnocení	34
4.5.3 Odměňování a ochrana.....	34
4.5.4 Zaměstnanecké vztahy.....	35

2. Praktická část

2.1	Cíl a použitá metoda.....	36
2.2	Stanovení hypotéz.....	36
2.3	Výzkumná část, popis zkoumaného vzorku a vyhodnocení použitého dotazníku.....	38
2.4	Závěry výzkumu.....	57
2.5	Vlastní návrh managementu průměrné mateřské školy	58
2.6	Školní vzdělávací program.....	64
	Závěr.....	84
	Seznam použitých zkratk.....	85
	Seznam použité a citované literatury.....	86

3. Přílohová část

3.1	Příloha č. 1 - dotazník
-----	-------------------------

ÚVOD

Bakalářskou práci s tématem Management nového školského zařízení jsem si vybrala na základě mého zájmu o management a řízení mateřské školy. Myslím si, že toto téma by mohlo pro mě v budoucnosti být přínosné, vzhledem k oboru, který studuji.

Cílem mé bakalářské práce je aplikace obecných teorií managementu pro fiktivní mateřskou školu. Ze základních funkcí managementu se v práci zaměřuji na organizování a personalistiku.

Pro výzkum v praktické části jsem si vybrala dotazníkovou metodu. Na základě celkového počtu vyhodnocených dotazníků se v praktické části snažím zachytit existující situaci managementu v mateřských školách v Českých Budějovicích. Dále pak sestavuji návrh managementu a školní vzdělávací program fiktivní průměrné mateřské školy v Českých Budějovicích.

Vzhledem k tomu, že již třetím rokem chodím na praxi do různých druhů mateřských škol předpokládám, že zásadní rozdíly budou v druzích mateřských škol. Myslím si, že s výzkumem nebudu mít žádné obtíže ani problémy.

1. ŠKOLSKÝ MANAGEMENT

Současná společnost sází ve svém dynamickém až překotném vývoji stále více na vědu a řízení. Právě tyto faktory se mají stát univerzálními nástroji k řešení stále většího množství aktuálních problémů i latentních neduhů společnosti. Efektivní management opírající se o soudobé vědecké poznání má plnit zdánlivě nemožné – dále urychlovat pohyb společnosti a současně vytvářet podmínky pro její přežití.

„V tomto širším kontextu se stávají i otázky řízení školství v demokratických zemích v posledním desetiletí předmětem značné pozornosti. Motivací k této orientaci je především celkový stav školství, a to i v mnoha vyspělých zemích, s nímž vyslovuje nespokojenost veřejnost i politikové. Ozývají se hlasy významných odborníků, že finančně nákladnější školství uspokojuje stále hůře potřeby občanů i společnosti. Poukazuje se na zbyrokratizování celého systému vzdělávání a na jeho celkovou neefektivnost. Vážné výhrady jsou i k účinnosti řízení školství na makro- i mikro- úrovni”^(2:11).

1.1 Význam a úloha školského managementu

Pojem managementu

Management je nezbytnou součástí jakékoli organizace, jejího působení a dalšího rozvoje. Pojem „management“ pochází z angličtiny a odpovídá českému pojmu „řízení“. Jde o proces a aktivity, které jsou usměrňovány k nějakému cíli. Management však označuje specifický orgán organizace, který tuto činnost vykonává. Pod pojmem management si můžeme představit buď proces tvorby a udržování prostředí, ve které jednotlivci pracují společně i ve skupinách a účinně dosahují společných cílů nebo kolektiv osob, který řídí organizaci za účelem dosažení určitých výsledků, kterých nelze dosáhnout individuální prací.

Management bychom také dále mohli charakterizovat jako:

- činnost, která vytváří prostředí, podmínky a předpoklady pro plnění cílů systému
- proces koordinace zdrojů ke splnění určitého cíle
- dosažení cílů organizace s lidmi a ostatními zdroji
- kombinace práce a technických prostředků tak, aby se dosáhlo cíle nejlepším způsobem
- proces tvorby interního prostředí pro organizované úsilí splnit skupinové cíle

Management se rozvíjí nejvíce v hospodářské oblasti, ve výrobních podnicích, kde existuje snadná měřitelnost výše zisku. Manažeři zde mají přehlednější a lehčí pozici. Složitější pozice mají organizace nevýrobního charakteru, což jsou právě školské organizace.

„Konkrétní podmínky různorodých činností tak ovlivňují i obsah a formu manažerských procesů. Často se mluví o základních principech managementu. Tedy o ověřených hypotézách, obecných příčinných souvislostech. Tyto základní pravdy platí v daném čase, v dané organizaci,... Neplatí však paušálně. Mohou

být popisné, nikdy nejsou příkazující. Popisují vztahy mezi proměnnými, nenařizují, co mají lidé dělat”.^(11:kap. 1.01, str. 2)

„Kromě obecných principů vyžaduje management určitý cit pro souvislosti, umění jednat s lidmi, smysl pro nové, přizpůsobivost, předvídavost apod. Rozhodně je pro manažera užitečné osvojit si základní pravidla a principy. Praxe mu ukáže, že na nich nemůže dogmaticky lpět, že je musí konfrontovat se svou praxí a svými zkušenostmi. Tak jako neexistují dva identičtí lidé, neexistují ani dva stejní manažeři, byť ve srovnatelných organizacích”.^(11:kap. 1.01, str. 2)

Každý manažer by měl být vybaven nezbytnými kompetencemi:

- technické – znalost a zběhlost v činnostech (metody, procesy a postupy); dohlížitel by měl být schopen naučit se užívat techniku
- lidské – schopnost pracovat s lidmi (vytvářet skupinové úsilí, uskutečňovat týmovou práci, vytvářet prostředí, kde se lidé cítí bezpečni a mohou svobodně vyjadřovat své názory
- koncepční – schopnost vidět „celkový obraz”, být schopen rozpoznat významné prvky a porozumět vzájemným vztahům mezi nimi
- projekční – schopnost řešit problémy, nalézt řešení

Význam dovedností manažera je ovlivněn také velikostí organizace (čím menší organizace, tím více technické dovednosti jsou potřebné i u vrcholového managementu).

Funkce managementu

Manažerské funkce jsou typické úlohy, které řeší v procesu své řídicí činnosti vedoucí pracovník nebo pracovníci. Různí autoři, kteří se zabývají teorií i praxí managementu uvádějí různý počet jeho samostatných funkcí. Dnes je však nejčastěji uváděno pět funkcí managementu a to:

- Plánování
- Kontrola
- Vedení lidí

- Organizování
- Personální management

Čas, který se věnuje jednotlivým funkcím je odlišný, protože závisí na konkrétních podmínkách. Ale všeobecně platí, že čím je vyšší stupeň řízení, tím více času se věnuje plánování, organizování a kontrolování a méně času vedením lidí.

Skupina lidí, kteří řídí organizaci, tvoří jeho vedení čili management. Počet manažerů závisí na velikosti podniků. Jejich vzájemné postavení a vztahy bývají zobrazovány tzv. manažerskou pyramidou. Tato pyramida má tři základní úrovně:

- top management – tvoří ho nejvyšší řídicí pracovníci organizace a jeho úkolem je dlouhodobé, strategické plánování, zásadní rozhodování o směrech organizace, mezinárodní spolupráce,...
- střední management – řeší především specifické procesy uvnitř organizace, rozpracovává rozhodnutí top managementu a zajišťuje spojení s managementem první linie
- management první linie – tvoří ho lidé, kteří jsou plně odpovědní za konkrétní průběh činností, mají přímý kontakt s výkonnými pracovníky a jsou odpovědní za realizaci plánů středního managementu

Školskou organizaci lze chápat jako determinovaný, řízený a současně relativně autonomní dynamický sebe řídící sociální systém. Tento systém plní své hlavní funkce směrem ke vzdělávajícím se subjektům a tím rovněž k celé společnosti. Funkce školy je možné naplňovat tehdy, jsou-li vytvořeny nezbytné předpoklady a to materiálně technické, finanční personální, kurikulární a také účinné řízení.

Školský management je celkový systém řízení školství v zemi, od centrálního makrořízení, přes střední články až po řízení na lokální úrovni. V tomto smyslu zahrnuje školský management všechny činnosti a instituce, které vytvářejí nebo realizují vzdělávací politiku. Jde o plánování, organizování, monitorování a evaluaci různých oblastí fungování školství.

Hlavním úkolem managementu školy je utváření žádoucích vztahů mezi subjekty vzdělávání a jejího spojení s okolím. Řízení školy je nezbytným atributem jejího smysluplného fungování a dalšího rozvoje. Význam školského managementu vzrostl zejména v souvislosti s uskutečněnou decentralizací řízení školství a posílením autonomie školských institucí.

V širším slova smyslu školským managementem rozumíme celý systém řízení v jednotě všech jeho stránek a aspektů. Jeho užším smyslem je zabezpečování nezbytných zdrojů a podmínek pro hladký chod instituce tak, aby bylo dosaženo jejího účelu.

Za jádro školského managementu se považují ty oblasti, které zajišťují soustavnost, účelnost a pořádek. Těmi jsou plánování, financování, organizování, personální politika, kontrola a řešení problémů.

Každou instituci chápeme jako systém vzájemně propojených částí, které fungují samostatně, ale také se vzájemně ovlivňují a směřují ke společnému cíli. Při určitých změnách v jedné části, pak dochází ke změnám i v ostatních částech a tyto veškeré změny pak vedou ke změnám systému jako celku. Systém plní své funkce v závislosti na kvalitě a vlastnostech subsystémů, na povaze a kvalitě vztahů mezi nimi a na kvalitě vztahů systému s jeho okolím.

Jádrem působení školské organizace je pedagogický proces, který je ovlivňován strukturou školy, charakterem školy a lidmi. I tyto podsystémy na sebe vzájemně působí a ovlivňují se.

1.2 Vývoj managementu

Vývoj managementu ještě zdaleka není ukončen. Neustále se objevují nové problémy, které vyvolávají nutnost adekvátního řešení. Pojetí managementu se v jednotlivých obdobích více, či méně liší. Nejobecnější funkcí řízení je umět dosáhnout stanovených cílů organizace, ale od té doby, kdy se management stal samostatnou činností se jeho metody, formy a nástroje řízení velmi liší. V počátečních fázích byl základem řídicích metod převážně prakticismus. To se v druhé polovině 19. století změnilo. Začalo docházet k pokusům o racionalizaci řízení a to zejména v USA. Hospodářství se zde rozvíjelo velmi rychle, a proto byly hledány metody, jak zvýšit produktivitu a efektivnost hospodářských organizací. Tyto metody se později začaly označovat pojmem „vědecké řízení“. Mezi významné osobnosti, které ovlivnily vznik a rozvoj moderního managementu patří především:

- F. Taylor – zaměřoval se především na zlepšení výrobního procesu a pro manažery stanovil některé nové funkce: náhodné metody nahradit vědeckým zdůvodněním jednotlivých prvků; uplatňovat vědecký výběr pracovníků; podněcovat pracovníky k maximálnímu výkonu a lépe rozdělit odpovědnost mezi manažery a dělníky
- Gannt – rozpracoval metody denního plánování tzv. Ganntovy diagramy
- L. Gilbrethová – zaměřovala se na psychologické přístupy k výběru pracovníků, jejich rozmisťování a další vzdělávání
- E. Mayo – významný představitel tzv. lidských vztahů v řízení

V teorii i praxi managementu se dále začaly výrazněji uplatňovat některé sociálně-psychologické přístupy, jimiž bylo například zkoumání lidských vztahů na pracovišti a v pracovní skupině, které umožňují operativně odstraňovat příčiny rozporů a podněcovat užší spolupráci; poznávání sociálních potřeb pracovníků, pomáhat je řešit a využívat ke zvýšení výkonnosti; realizace metod komplexního hodnocení práce a rozvoje vědomí sounáležitosti s organizací; využívat

konkrétních podmínek formální a neformální organizace k rozvoji činnosti organizace apod.

Významným přínosem pro rozvoj teorie a praxe managementu bylo tzv. správní řízení, jehož významným představitelem byl francouzský inženýr H. Fayol. Ten vyzdvihl potřeby hospodářství čili komplexního řízení organizace. Rozpracoval pět funkcí řízení a to plánování, organizování, vedení, koordinaci a kontrolu. Dalším velkým přínosem jsou poznatky z manažerské praxe. Přispívají k tomu i zkušenosti pracovníků státní správy, rozvoj společenských věd. Přínosy F. Taylora, H. Fayola a E. Mayoara stále zůstávají základními východisky i pro současné směry rozvoje managementu.

2. SPECIFIKA ŠKOLSTVÍ A ŠKOLY A JEJICH ŘÍZENÍ

Poznatky a principy managementu mají univerzální platnost a mohou být aplikovány ve všech organizacích a zařízeních. Školy mají mnoho společného s jinými organizacemi, které seskupují lidi za určitým účelem. Uvedené přístupy k řízení školy a školským manažerům vycházejí pouze z funkcí, které jsou společné různým typům organizací. Jde zejména o financování, personalistiku a vztahy s klienty organizací a širokou veřejností. V oblasti vzdělávání tvoří podstatu činností vztahy mezi lidmi. Jde o specifickou cílevědomou činnost, jejímž smyslem je vzájemné působení lidí a subjektů vzdělávání. Cíle vzdělávání jsou rovněž mnohem komplexnější než v jiných oblastech a jejich vymezení je nesrovnatelně obtížnější než například ve výrobních organizacích, které pracují s kritérii maximalizace výstupů a zisku. Proto je velmi obtížné zjišťovat, v jaké míře a kvalitě se cílů vzdělávání dosahuje. Úspěšnost působení školy můžeme většinou posoudit až s určitým časovým odstupem a konečnými výsledky práce škol až po mnoha letech a to například po absolvování školy. Zaměříme-li se na oblast vnitřních a vnějších vztahů, žáci či studenti mohou být považováni za výstupy či produkty školy, ale také i za její zákazníky.

Vysoké požadavky na odbornou kvalifikaci pedagogických pracovníků vytvářejí situaci, kdy řídící pracovníci ve škole mají v podstatě stejnou úroveň vzdělání, stejné zázemí s jeho hodnotami, přípravou a zkušenostmi jako řadoví učitelé. Jako profesionálové mají učitelé velkou míru autonomie v pedagogickém procesu. Vzdělávání a výchova je věc veřejná a nejde v ní jen o aktivní účast učitelů, rodičů, žáků a jejich organizací na řízení. Klima školy, rozhodování ve škole a o škole je ovlivňováno dalšími faktory a to například nadřízenými školskými orgány, inspektory, místními politiky, představiteli obce,... Velká část řídících pracovníků na menších a středně velkých školách mají většinou na řízení školy málo času vzhledem k vysokým pedagogickým úvazkům. Skutečnými řídícími pracovníky jsou ředitelé a někde i zástupci ředitelů, protože členové

sboru na těchto školách, jakožto malotřídních, tak i mateřských mohou věnovat řídicím aktivitám velmi málo času.

3. ŠKOLSTVÍ A ŠKOLA JAKO ORGANIZACE

Společenská determinovanost a autonomie školství

„Problematika školství či výchovné vzdělávací soustavy a školy jako sociálního systému (organizací) se v uplynulých desetiletích netěšila velkému zájmu pedagogů a do jisté míry ani řídicích pracovníků ve školství. Tato skutečnost byla dána předně tím, jak chápala samu sebe i svůj předmět pedagogická teorie. Ta zaměřovala svou pozornost téměř výhradně na výchovně vzdělávací činnost a tak důležité faktory, jakými jsou organizačně institucionální zázemí těchto činností prakticky opomíjela. Přesněji – omezovala se na popis institucionální struktury školství dané příslušnými školskými zákony. Takto chápala školský systém i většina řídicích pracovníků.

Svou úlohu, pokud jde o pochopení významu a úlohy organizačně institucionálního rámce vzdělávání, nesehrávaly ani další vědní obory. Máme na mysli zejména sociologii výchovy, která k tomu měla již z předválečného období příznivé předpoklady. Podle hodnocení sociologů byla příčinou tehdejší konceptuální nevyjasněnost oboru a omezené možnosti získávání potřebných empirických dat. Teprve v 80. letech se u nás začínají rozvíjet výzkumy mapující základní komponenty a vnitřní vztahy školství i jeho začleněnost do celospolečenských procesů.

Ve zmíněných pracích se objasňuje, že školství je institucionalizovaná forma jednoho ze základních sociálních procesů – pedagogického makroprocesu. Jeho prostřednictvím řeší společnost otázky socializace a obecně kulturní a odborné přípravy především mladé generace a tím i otázky vlastní reprodukce (sebeobnovy) a seberozvoje.

Školství je tedy důležitý prostředek celospolečenského řízení, s jehož pomocí regulují subjekty zákonodárné i výkonné moci směr, povahu, tempo a

kvalitu vývoje společnosti v souladu s jejími potřebami, podmínkami a možnostmi”.^(3:145)

Na čem závisí kvalita fungování školství?

Z uvedeného vyplývá, že školství má možnosti udržovat systém v dynamické rovnováze a zabezpečovat jeho bezporuchové fungování. Tím se do určité míry vytváří podmínky i pro rozvoj inovačních procesů. K tomu je však nutno vytvořit takový soubor prvků systému, jejich vlastností a vztahů mezi lidmi, které takové chování umožní. Klíčové jsou zejména vztahy mezi prvky systému a z nich podsystemologů takové, které tvoří charakteristické rysy systému.

„Za důležité pro kvalitní chod a výsledky školství se považuje i rozlišování mezi hlavní účelovou funkcí výchově vzdělávací soustavy a jejími předpokladovými funkcemi. Hlavní účelovou funkcí je cílevědomě orientovaný a dobře organizovaný pedagogický proces, který se vyznačuje vysokou efektivitou a jehož výsledky se co nejvíce přibližují společensky stanoveným cílovým požadavkům. Ostatní činnosti ve školství jsou předpokladové, to znamená, že podporují tento proces a mají být podřízeny zmíněnému hlavnímu účelu. To platí i pro řízení, které má vytvářet všestranně příznivé podmínky politické, ekonomicko-finanční, materiálně technické i administrativně správní a organizační pro kvalitní průběh pedagogického procesu a jeho maximální činnost”.^(3:146,147)

Co je škola?

Každému je zřejmé, že škola není jen školní budova. Do školy chodí žáci a setkávají se tam s učiteli. Není to však ani místo nahodilých schůzek. Setkání jsou pravidelná, mají svůj cíl, řád i konkrétní obsah a náplň. Z těchto skutečností vyvozují didakticky orientovaní pedagogové a psychologové, kteří se zabývají teorií školy.

Jiní odborníci však poukazují na to, že tento didaktický pohled na školu je jen dílčí a jednostranný. Připomínají, že existují četné další aspekty, z nichž se lze na školu dívat. Uvádějí například sociálně psychologické hledisko, interpretující školu jako interakční systém či sociologický pohled na školu jako sociální instituci. Z hlediska ekonomické teorie jako podnik, z hlediska práva jako právní a správní systém atd. Všechny uvedené (a další) přístupy jsou zcela oprávněné – ano, to vše a ještě něco navíc – je škola. Z toho vyplývá jako mnohostranný a vnitřně složitý systém představuje škola a jak komplexní má být náš pohled a způsob uvažování při každém závažnějším rozhodování o její činnosti.

„Není ovšem pochyb o tom, z kterého hlediska nutno při pohledu na školu vycházet, který aspekt má být dominantní. Připomeneme-li si hlavní účel školy, je to zjevně zmíněný zřetel k organizaci vyučování a učení. Dáváme tedy za pravdu didaktickému modelu „teoretiků“ školy? Ano i ne. Otázkou totiž je, jak realizaci zmíněného účelu v současné době chápat, kde, kdo a s čí pomocí jej má uskutečňovat. Nemění a nebude se měnit dnešní škola tak, že bude muset v daleko větší míře než dosud počítat s nepřímými i přímými vlivy, které na ni a její činnost působí z okolí, od rodičů, nejrozličnějších sociálních partnerů a zájemců o práci školy, hromadných sdělovacích prostředků atd.? ” (3:151,152)

Vztahy determinují povahu školy

V systémovém myšlení je mimořádná pozornost věnována vztahům, které jsou považovány za klíčový faktor určující kvalitu organizace. V podmínkách školy jde o vztahy mezi učiteli a žáky, dále vztahy uvnitř obou zmíněných skupin, jakož i vztahy vedení školy k učiteli a žákům. Existenčně důležité je spojení školy s jejím sociálním okolím, zvláště s rodičovskou a ostatní veřejností, představiteli obce a ostatními sociálními partnery. Psychologové se většinou shodují v názoru, že úroveň vztahů ve škole, kvalita a výchovná činnost řízení závisí od odpovědi na tři otázky, a to:

- Co vedoucí pracovníci školy od učitelů očekávají, co od nich chtějí především?
- Jakým způsobem dosahují splnění zmíněných očekávání?
- Jaké formy vztahů se přitom utvářejí a rozvíjejí mezi vedením školy a učiteli?

Formální a neformální struktury školy

Formálními strukturami nazýváme vztahy mezi vedoucími a učiteli, které vyplývají z jejich postavení ve škole, z jejich role nadřízených a podřízených. Tento mocenský vztah subordinační je upraven normami a předpisy a vytváří funkční stránku řízení školy. Vedoucí mají právo ukládat úkoly a povinnosti, které mají podřízení povinnost plnit.

Souběžně s formálními či funkčními strukturami existují v každém zařízení i neformální či osobně výběrové vztahy. Ty nejsou založeny na pravomocích, ale na osobním pojetí, vzájemných sympatiích či antipatiích lidí a aktivitách, které z nich vyplývají. Může to být například spontánní pomoc, iniciativní spolupráce, ale rovněž přehlížení, studené korektní vztahy, neochota pomoci, ironizování, podřívání autority,...

„Tomuto tématu se v uplynulém období věnovalo ve školství i v pedagogických vědách málo pozornosti. A přece tyto neformální vztahy do značné míry spoluurčují, zda za jinak stejných podmínek pracuje určitá škola lépe či hůře než ostatní. Ovlivňují stabilitu práce školy, její celkovou organizovanost, působí na psychické rozpoložení učitelů i žáků, na jejich pocit uspokojení a seberealizace. Zkušenosti školských funkcionářů ukazují, jak významný je vliv neformálních vztahů i na kázeň, tj. při výkladu a dodržování, popřípadě porušování formálních pravidel, směrnic, pokynů ústředních orgánů i vedení školy. Největší vliv a skutečnou autoritu na škole nemusí mít vždy ředitel vybavený „úřední“ pravomocí. Opravdovou vážnost, úctu a vliv, popřípadě i oblibu u svých spolupracovníků si může získat i některý z učitelů. Takový vlivný

a oblíbený jedinec či skupina může v kolektivu působit kladně (v souladu s normami) a tím podporovat vedení, může si však také tyto normy různým způsobem „upravovat“ ve svůj prospěch (a na úkor dobré práce školy) nebo je může i opomíjet, ignorovat, což má závažné důsledky pro kvalitu výchovné práce příslušného výchovného zařízení.

V sociologii se všeobecně uznává, že teprve doplněním neformálními prvky se sociální systém stává organizací v pravém smyslu tohoto slova a může plně projevit své základní rysy, přednosti a zápory. ” (3:157,158)

4. FUNKCE MANAGEMENTU

4.1 Plánování

Plánování je základní činností manažera. Jde o činnost, kde se daná organizace nachází a tím, kam chce dojít. Je tedy úzce spojena s kontrolováním a předpokládá určitý stupeň předvídavosti, posouzení a ocenění možných příležitostí a rizik, možných změn subjektu a jeho okolí. Výsledkem je manažerský projekt budoucích aktivit, tj. stanovení cílů, ale i způsobu jejich dosažení. Plánování je proces stanovení cílů řízené činnosti a vhodných cest i prostředků k jejich efektivnímu dosažení ve stanoveném čase.

Plánování zahrnuje výběr poslání a cílů a volbu činností pro jejich dosažení, vyžaduje rozhodování a poskytuje racionální přístup k dosažení předem zvolených cílů. Nástrojem plánování jsou obvyklé různé formy plánů, programů a rozpočtů. Koncepce plánu jako záměru na dosažení cílů v očekávaných podmínkách vyžaduje nejen nezbytnou reálnost pohledu při jeho tvorbě, ale i jeho průběžné upřesňování, které reaguje na změnu předpokladů uvažovaného záměru.

Hlavní charakteristiky plánování:

- je prioritou mezi manažerskými úlohami
- přispívá k dosažení záměrů a cílů
- vztahuje se na veškeré aktivity
- umožňuje efektivní provádění činností

„Plánování můžeme rozdělit na časové a obsahové hledisko. Časové hledisko se rozděluje na: dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé, strategické a taktické. Obsahové hledisko můžeme dělit na: smysl(poslání), úkoly a cíle, strategie, taktiky, postupy, pravidla, programy a rozpočty.

Fáze plánování dělíme na tři části. A to na:

- Kde jsme: analýza a zhodnocení výchozích podmínek

- Kam jdeme: stanovení našich cílů
- Jak dosáhneme: volba optimální varianty a strukturalizace plánu”^(11:kap. 1.02;str.1-3)

Plánování ve školství

Přestože školské organizace se liší od výrobních podniků, neobejdou se bez plánování. I ve školství je nezbytné v předstihu rozhodnout, co se má udělat a jak se to má udělat. I zde je zapotřebí determinovat směr práce školy, stanovit cíle a způsoby jejich dosažení. Potřeba plánování vyplývá zejména z fakta, že základní charakteristikou pedagogického procesu je jeho cílevědomost a že pedagogický proces má komplexní charakter, což zejména vyvolává potřebu koordinace a harmonizace vztahů subjektů vzdělávání a výchovy.

Na plánování ve školství můžeme pohlížet z hlediska školství jako celek nebo jako na jednu školskou instituci. Z pohledu školy je možné přínos dobře sestaveného plánu spatřovat v tom, že: pomáhá zhodnotit předcházející působení a aktivity školy; umožňuje shromáždit relevantní informace o současném stavu a dalším vývoji školy; podněcuje učitelský sbor a ostatní zaměstnance k aktivní účasti na působení a aktivitách školy; zvyšuje efektivitu vyučování a výchovy a napomáhá změnám.

„V procesu tvorby plánu hraje dominantní úlohu školy, bez ohledu na jeho styl řízení, bez ohledu na organizační strukturu. On je vrcholným manažerem, on je za školu a její působení zodpovědný. Probíhá ve čtyřech etapách a to: analýzou současného stavu (Kde jsme teď?); stanovením cílů (Kam chceme dojít?); stanovením způsobu naplnění plánu (Jak se tam dostaneme?) a stanovením kontrolních mechanismů (Už jsme tam?). ” ^(11:kap. 1.02;str.6,7)

4.2 Vedení lidí

Jednou z nejobtížnějších úloh manažera je vést lidi. K naplnění této úlohy potřebuje schopnost vést své spolupracovníky ke kvalitnímu a aktivnímu plnění své práce. Není to jen plnění zadaných úkolů, ale i dalších činností zabezpečující úspěšnost organizace. Vedení lidí je proces sociálního vlivu, kterým vedoucí pracovníci dosahují dobrovolné účasti podřízených na plnění cílů organizace.

Ideální je stav, kdy lidé nejen pracují, ale pracují ochotně, s nadšením a sebedůvěrou. Manažeři proto nesmí stát mimo skupinu a pouze ji podněcovat a nutit. Musí stát vpředu před skupinou a usnadňovat jí cestu a inspirovat k dosažení skupinových cílů. Vytvářejí klima nadšené spolupráce, neustále nově inspirují své zaměstnance, čímž mění své postavení manažera a stávají se vůdci.

Ideální vůdce neexistuje, lépe je posuzovat jej z hlediska schopnosti zajistit úspěšnou práci týmu tím, že: zajišťuje splnění stanovených úkolů; buduje a udržuje tým a uspokojuje potřeby týmu, stimuluje rozvoj jednotlivých členů týmu a uspokojuje jejich individuální potřeby. Prvky vůdcovství jsou zejména: schopnost využívat efektivně a odpovědně moc; schopnost pochopit, že motivace lidí závisí na čase a situaci; schopnost inspirovat a schopnost rozvíjet příznivé motivující klima.

Jako styl práce manažera bychom mohli označit řídicí styly, které se dělí na autokratický, demokratický nebo liberální. Každý styl je osobitý a vyplývá z osobních charakteristik lídra. Většinou se řídicí styl mění v závislosti na řízené skupině, jejím složení, náročnosti úkolu, časovém tlaku, zkušenostech lídra a dalších faktorech.

Situační model

„Vychází z předpokladu, že styl řízení je ovlivněn řadou faktorů, jež ovlivňují, jaké formy budou využívány. Hlavním kritériem je stupeň zralosti skupiny. Model klade vysoké odborné a pedagogicko-psychologické nároky, jeho hlavním úkolem je vést skupinu na cestě jejího vlastního zrání.

- příkazový styl: pro nezkušené a málo motivované skupiny

- koučování: manažer staví úkoly, dává informace, určuje limity, poskytuje lidem prostor pro řešení, usměrňuje proces i mezilidské vztahy, hodnotí výsledky a dává motivaci
- podporování: předpokládá vyšší zralost skupiny a to i psychologickou, manažer přenáší na skupinu větší míru odpovědnosti, zadání je volnější, ubývá limitů, dále skupinu sleduje a motivuje
- delegování: manažer seznámí s úkolem, předá informace a deleguje odpovědnost za celé řešení na skupinu, skupina řeší vše sama, manažer musí být připraven vstoupit do hry v případě komplikací” (11:kap.1.06,str.4)

Modely řízení

Vychází z předpokládaných dvou hlavních zájmů: dosáhnout výsledku a udržování dobrých vztahů na pracovišti. Klíčovým problémem, jak rozhodovat, je poměr mezi uplatněním autority vedoucího a respektování názorů skupiny. Vždy záleží na situaci, zda vést autoritativně nebo demokraticky. V úvahu je nutno brát i další faktory, jakými jsou například časový stres, důležitost úkolu a kvalita pracovního týmu.

Rozvoj složitosti moderní doby, potřeba rychle, aktivně a iniciativně reagovat na vnitřní i vnější podmínky vyvolávají potřebu větší míry decentralizačního řízení lidí, zvýšenou účast spolupracovníků na rozhodování. Míra účelné participace je sama o sobě rozhodovacím problémem, v němž je nutno brát v úvahu: závažnost řešeného problému pro organizaci, kolektiv i jeho samotného; nároky na odbornost řešení; jak, kdy a s jakými náklady získal potřebné informace; jak realizovat řešení problému a jaké důsledky bude mít pro řízený kolektiv; jak ovlivní spoluúčast na řešení problému čas, kvalitu a náklady řešení; jaká kritéria zvolit pro participaci a jakou formu.

4.3 Kontrola

Každý manažer se zabývá kontrolou. Je to velmi důležitá funkce. Jde o měření a korigování práce, aby bylo dosaženo cílů a splnění plánu. Kontrola plní poznávací a hodnotící funkce, poskytuje zpětnou vazbu, informace řídícím pracovníkům a posiluje odpovědnost za vykonanou práci.

Kontrola má dané obecné požadavky pro kontrolu a těmi jsou respektování charakteru kontrolované činnosti; účinnosti kontroly; zaměřování se na podstatné věci; objektivita; srozumitelnost výsledků; podávání návrhů na opatření a v neposlední řadě účinnost kontroly snižuje pozdní sestavení kontrolních zpráv, nepodstatné a zbytečné informace, příliš mnoho informací, zamlčování informací, nevhodný objekt kontroly a nadměrné náklady.

Typy kontrol lze rozčlenit dle nejrůznějších hledisek. Kontrola může být vnitřní – uvnitř organizace; vnější – různými úřady (ČŠI, FÚ,...). Kontrolní proces se člení na předběžný, průběžný a následný. Kontrola může být provedena přímo – osobně nebo nepřímo – dle dokladů a mohou se provádět nepřetržitě, občas pravidelně a nebo občas nepravidelně.

Kontrolní proces je mnohem efektivnější než náhodné kontroly a člení se na tři obecné základní fáze, kterými jsou příprava, vlastní kontrola a vyhodnocení. Dále mezi fáze kontrolního procesu patří získávání a výběr informací, ověřování správnosti informací, kritické zhodnocení kontrolovaných jevů, návrhy na opatření a zpětná vazba.

4.4 Organizování

4.4.1 Pojem a úloha organizování

V organizování se předem upravuje průběh určitých aktivit, zpravidla na delší časové období. Tyto činnosti vedou k vymezení a efektivnímu zajištění činností pracovníků, aby tak byly plněny cíle a další úkoly a potřeby organizace. Jestliže pracovníci znají svoji úlohu a vzájemný vztah jejich úloh s ostatními, je jejich spolupráce mnohem efektivnější.

Organizování stanovuje vzájemné vztahy lidí při plnění určitých záměrů, úloh a cílů a uspořádává jejich realizační role. Vymezuje rovněž pravomoc a zodpovědnost za provádění určitých činností.

Organizace je způsob uspořádání prvků v systému. Prvkem tohoto systému je organizační jednotka – oblast, oddělení nebo pobočka se specifikovanými činnostmi.

„Podstatou organizování je stanovení cílů podniku; formulování podpůrných cílů, taktik a plánů; identifikace a klasifikace činností pro jejich dosažení; seskupování činností; delegování potřebných pravomocí pro vedoucí skupin; horizontální a vertikální provázání těchto skupin pomocí vztahů podřízenosti a nadřízenosti a pomoci informačních toků.

Organizování tak zajišťuje plnění plánovaných cílů; záměrné využívání kvalifikace pracovníků; koordinování činností a vztahů lidí; vymezení činností a zodpovědností.” (11:kap.1.03, str. 1)

4.4.2 Organizační struktury

Formou zabezpečování úkolů organizování jsou organizační struktury, jimiž se rozumí soubory prvků a vztahů mezi nimi. Organizační struktura vyjadřuje na jedné straně dělbu práce a na druhé straně i jejich integraci. Je to vlastně forma sdružování činností i lidí.

Mezi základní charakteristiky organizační struktury patří sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň jednotek a uplatňování rozhodovací pravomoci mezi jednotkami.

Doplňkovými charakteristikami jsou míra centralizace, decentralizace rozhodovací pravomoci; členitost – počet podřízených strukturních jednotek a časové trvání (pro nějaký úkol, dlouhodobé,...).

V každé organizaci existují vedle sebe dva základní typy organizačních struktur. Jimi jsou neformální organizační struktura (sít' osobních a sociálních vztahů, které vznikají nezávisle na vůli managementu spontánně na základě společných zájmů lidí, přátelských vztahů,...) a formální organizační struktura (účelová struktura organizačních jednotek, kterou cílevědomě vytváří vedení organizace formou různých řádů, směrnic,...).

Při vytváření formálních struktur je zřetelná tendence k jednoduchým organizačním strukturám, ke zvýšení jejich pružnosti a početným řídicím štábům. „Nejjednodušší organizační struktura, která plní své poslání, je tou nejlepší. To co dělá organizační strukturu dobrou, jsou problémy, které sama nevytvoří. Čím jednodušší je struktura, tím méně je toho, co může jít špatně. ”

Uspořádání organizačních jednotek (skupina lidí, kteří společně zajišťují určitou pracovní činnost, odlišnou od jiných činností) v organizační struktuře ovlivňují různé aspekty. Obvykle to bývají tato hlediska: základní funkce; teritoriální hledisko; druh výrobků; zákazníci; další hlediska.

Faktory ovlivňující volbu organizační struktury jsou:

- vnitřní: velikost podniku; uspořádání výrobní struktury; teritoriální rozmístění jednotek; profesní a kvalifikační struktura pracovníků; zavedený systém řízení; neformální organizace; kultura firmy; zavedený způsob pracovního řešení úkolů
- vnější: stabilita podnikatelského okolí; vliv vědeckotechnického pokroku; sociálně ekonomické okolí firmy

Formy organizačních struktur:

- „prostá: jednotlivec (manažer, vlastník) řídí určitou organizační jednotku, zpravidla s malým počtem pracovníků; výhoda – rychlost a operativnost rozhodování, bezprostřední motivace na efektivní činnosti, přímý styk se zákazníky a podřízenými pracovníky
- liniová: složitější struktura organizace; jednoduchý řetězec vztahů nadřízenosti a podřízenosti; každý podřízený má jednoho nadřízeného, je jasná odpovědnost a „umístění“ authority
- skupinová: pravomoc a odpovědnost nese skupina lidí (výbor, komise, představenstvo, rada,...); zpravidla se používají jako pomocné formy”

(11:kap.1.03, str. 2, 3)

4.4.3 Organizační úrovně a rozpětí managementu

Počet podřízených, které může manažer vést, je omezen, ale jejich přesný počet závisí na působení řady doprovodných faktorů, které mohou být nejrůznějšího charakteru a úzce souvisí s charakterem organizace. Žádnou z organizačních struktur nelze jednoznačně označit za absolutně nejlepší.

Organizace s úzkým rozpětím managementu

„Výhodou uspořádání je těsné vedení a s ním spojená těsná kontrola poměrně rychlá komunikace. Nevýhodou je vysoký počet organizačních úrovní, což je finančně nákladné. Čím je více organizačních úrovní, tím horší komunikace, plánování a kontrolování. Projevuje se rovněž tendence některých vedoucích pracovníků angažovat se v práci podřízených.

Organizace s širokým rozpětím managementu

Toto uspořádání klade vyšší nároky na řídicí práci. Při vytváření takové struktury je nezbytná jasná taktika, podřízení musí být pečlivě vybírání a musí jim být delegována značná část rozhodovacích a jiných pravomocí.” (11:kap.1.03, str. 3, 4)

4.4.4 Centralizace a decentralizace dané organizace

Efektivní řízení organizace vyžaduje nezbytně dělbu pravomocí řídicích pracovníků. Pryč jsou doby, kdy jediný člověk zcela sám řídí byt' ten nejjednodušší podnik, který má méně pracovníků.

Tuto dělbu práce řídicích pracovníků zajišťuje delegování pravomocí a odpovědnosti, tedy přenesení určitého stupně odpovědnosti a pravomoci z vyšší úrovně na nižší manažerskou úroveň.

Úspěšné delegování vyžaduje racionální stanovení činností, které mohou být svěřeny podřízeným a činností, které musí nadřízený vykonávat sám. Manažer si má ponechat pouze ty činnosti, které nemůže vykonávat nikdo jiný, ostatní pak delegovat (především práce rutinní, opakovatelné,...)

„Rozsah delegovaných pravomocí a odpovědností určuje stupeň centralizace a decentralizace dané organizace.

- centralizace: soustředění pravomoci na vrcholné orgány organizace; soustředění činností, které by mohly vykonávat nižší stupně řízení; nebo delegování činností bez odpovídajícího stupně pravomoci; většinu rozhodnutí o činnostech nepřijímají stupně, které tyto činnosti realizují, ale stupně vyšší; různé důvody: v malých organizacích centralizace posiluje pozici vedoucího manažera, urychluje rozhodování, zvyšuje flexibilitu organizace a nebo umožňuje integraci činností organizace, jejich směřování ke společnému cíli
- decentralizace: delegování pravomoci na nižší úrovně organizační struktury v souladu s delegovanou odpovědností; snaha odlehčit vrcholovému managementu od rozhodování, které mohou úspěšně

vykonávat nižší stupně; podpora diversifikace, zájmu a péče o kvalitu činností a uspokojování zájmů zákazníků (veřejnosti); podpora rozvoje kvalifikace manažerů a zvýšení účinnosti motivace na všech úrovních organizační struktury.” (11:kap.1.03, str. 4, 5)

4.4.5 Náležitosti organizačního řádu

- „organizační struktura je v psané nebo grafické podobě
- musí být zřejmé, jak je činnost organizace uspořádána, jak je rozdělena pravomoc a odpovědnost a jaké jsou vzájemné vztahy (vertikální a horizontální)
- je často doplněn dalšími organizačními normami (předpisy, postupy,...)
- vyjadřuje tzv. formální organizaci: přispívá k urychlování rozhodovacích procesů (každý manažer přesně ví, ve kterých oblastech rozhoduje), vytváří rámec pro disciplínu, zjednodušuje komunikační síť; nevýhoda - soustřeďuje většinu rozhodovacích pravomocí na nejvyšší organizační stupně a omezuje možnosti podřízených” (11:kap.1.03, str. 5)

4.5 Personalistika

Nejcennějším kapitálem dobrého moderního podniku jsou znalosti, schopnosti, dovednosti, užitečné návyky a loajalita zaměstnanců k firmě. Umění získat, udržet a využít schopné, aktivní a dlouhodobě loajální pracovníky se nejednou označuje za důležitý faktor podnikatelského úspěchu. Zvyšování přínosu personálních zdrojů je tak náročný a důležitý proces, že podniky vytvářejí specializovaná personální oddělení.

Personalistika je těsně svázaná s organizováním. Někteří autoři ji dokonce chápou jako etapu organizování. Účelem personálního managementu je vytváření a udržování vhodné pracovní síly pro určitou organizaci a vést lidi k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity dané organizace. Předmět činnosti se týká uchazečů o zaměstnání i těch, kteří již práci vykonávají. Často se hovoří o řízení lidských zdrojů.

„Funkce personálního managementu jsou realizovány zejména ve čtyřech oblastech a to: plánování a výběr; rozvíjení a hodnocení; odměňování a ochrana; zaměstnanecké vztahy. ” (11:kap.1.04 ,str. 1)

4.5.1 Plánování a výběr

Plánování v personální oblasti zahrnuje systematicky uskutečňovanou předpověď budoucích potřeb a rezerv organizace. Pomocí odhadu množství a druhů zaměstnanců je možno naplánovat nábor, výběr, odbornou přípravu, pracovní postup a další činnosti (dlouhodobý a krátkodobý plán) potřebné k obsazení organizační struktury.

Metody předpovědi potřeb:

- odborné předpovědi – jsou založeny na úsudku odborníků, kteří znají budoucí potřeby
- metoda Delfy – odhady skupin odborníků (vedoucích pracovníků), personalisté shromažďují různé odpovědi a shrnutí, pak opět předkládají odborníkům tak dlouho, až se jejich názor sjednotí

- metoda extrapolace a indexování – využití poměrných hodnot o změnách v minulosti a odhady budoucích trendů
- počítačové modely – aplikace matematických vzorců (pro velké organizace)

„Součástí předpovědí je pracovní analýza daného pracovního místa a s ní spojená identifikace požadavků na pracovní sílu. Je nutno stanovit, co se má dělat, jak se to má dělat, potřebné znalosti, postoje a dovednosti pracovníka, přiměřený rozsah práce, účel a návaznost (příliš úzce definovaná neumožňuje příležitosti, nemá motivační charakter).

Jestliže inventarizace disponibilních lidí v organizaci nevede k obsazení potřebných míst, je nutné přistoupit k obsazení pozice novými pracovníky. Tento proces je velmi důležitý a jeho hlavním cílem by mělo být vyloučení nebo alespoň minimalizování rizika fluktuace. Fluktuace pracovníků je nákladná záležitost (náklady na nábor a výběr, vytváření nových osobních spisů, výplatních listin, odborná příprava a pracovní pomůcky) a vede k destabilizaci výkonů organizace.

Obsazení pozic v organizační struktuře se uskutečňuje v zásadě ve třech krocích, které na sebe navazují jak časově tak významově.” (11:kap.1.04, str.1, 2)

Přijímání nových zaměstnanců

„Při něm se vyhledávají a lákají schopní uchazeči o zaměstnání. Tento proces začíná vyhledáním nových zaměstnanců a končí předložením jejich žádosti o zaměstnání.

Způsoby vyhledávání jsou: příchozí (uchazeči, kteří se při hledání zaměstnání dostaví); pisatelé (písemně žádají o informace; doporučení zaměstnanců; inzerce (inzeráty pronikají k širší veřejnosti); úřady práce; soukromé umíst'ovací agentury; profesionální vyhledávací firmy; vzdělávací instituce.” (11:kap.1.04, str. 2)

Průběh při výběru zaměstnanců

„Výběr vede k rozhodnutí o přijetí pracovníka:

- prvotní přijetí: žádost o přijetí, předběžný pohovor
 - testy: ověřují vhodnost kandidáta
 - přijímací pohovor: je oficiální, jde do hloubky a jeho cílem je zhodnotit, zda je možno uchazeče přijmout
- průběh pohovoru – příprava tazatele, navázání kontaktu, výměna informací, ukončení, hodnocení
- chyby tazatele – posuzování uchazeče podle vnějšího efektu, sugestivní otázky, osobní předsudky a dominantní projev tazatele
- chyby uchazeče – hraní divadla, přílišné mluvení, vychloubání se, neschopnost poslouchat, nepřipravenost
- doporučení a kontrola hlavních údajů
 - hodnocení ze zdravotního hlediska
 - pohovor s vedoucím
 - předvedení práce v konkrétní podobě
 - rozhodnutí o přijetí” (11:kap.1.04, str. 2, 3)

Orientace a umístění zaměstnanců v organizacích

- umístění: přidělení nebo převedení zaměstnance do nového nebo odlišného zaměstnání
- povýšení: převedení na lépe placené místo, na místo s vyšší odpovědností a vyšší prestiží (dle zásluh, dle služebních let)
- přeřazení: zaměstnanec je převeden na jiné přibližně stejně placené místo
- odvolání: převeden na méně placené místo, kde je méně zodpovědnosti
- výpověď: rozhodnutí o tom, že zaměstnanec a organizace se rozejdou
- odchod. Zaměstnanec odchází ze svého rozhodnutí

4.5.2 Rozvíjení a hodnocení

Pokud přijímáme zaměstnance je nezbytné seznámit ho s podnikem, zejména s metodami a formami práce a zajistit jeho výcvik, protože jeho výkon by měl být co nejproduktivnější.

Cílem odborné přípravy je rozvoj schopností pro lepší využití zaměstnance v organizaci. Pokud organizace počítá s tím, že by v budoucnu mohl zaměstnanec pracovat na vyšším místě, je jeho odborná příprava a rozvoj nezbytná. Může být organizovaná v podniku – školení, zácvik nebo mimo podnik – stáže, školící organizace, semináře). Pro hodnocení efektivity přípravy existují určitá kritéria a těmi jsou reakce posluchačů na obsah a průběh; znalosti, které si posluchači osvojili; změny v chování na základě odborné přípravy a měřitelné zlepšení jednotlivců i organizace.

4.5.3 Odměňování a ochrana

Odměna je to, co zaměstnanci dostávají výměnou za svou práci. Pokud zaměstnanci nedostávají přiměřenou odměnu, tak pravděpodobně dávají výpověď. Efektivita je proto přímo spojena s produktivitou práce. Odměny by měly být úměrné vůči vykonané práci.

Efektivní management pro odměňování sleduje cíle jimiž jsou získat kvalifikované pracovníky; udržet současné zaměstnance; zajistit rovnováhu; odměňovat žádoucí chování; regulovat náklady; být v souladu se zákony a administrativní efektivita.

Vykonaná práce může být odměněna nejrozličnějšími formami, kterými jsou finanční ocenění práce a nebo stimulační odměny, podíly a provize.

4.5.4 Zaměstnanecké vztahy

„Dokáže-li management navodit pozitivní zaměstnanecké vztahy, může velmi významně ovlivnit také efektivitu působení organizace. Vztahy na pracovišti jsou významným motivačním činitelem pro pracovní úsilí a jsou ovlivněny zejména umístěním školy, její velikostí a strukturou, poměrem mužů a žen a stylem řízení.

Odbory jsou významným partnerem managementu každé instituce. Ve školských institucích však nemají příliš významnou úlohu, neboť jsou početně slabé a mnohdy postrádají údernost. Na mnohých školách odborové organizace neexistují. Odborové organizace si nemohou na managementu školy vynutit příliš mnoho výhod, neboť management sám nemá nástroje k jejich uspokojení. Odbory by ve školské organizaci však měly existovat a měly by být nástrojem působení zaměstnanců na chod školy. Větší význam mají jako celostátní organizace, kde jejich působení může přinést určitý efekt.“ (11:kap.1.04, str. 8)

2.1 Cíl a použitá metoda

Cílem výzkumu vyplývajícího z vybraného tématu bakalářské práce, je pomocí dotazníků zachytit existující situaci managementu v mateřských školách v Českých Budějovicích a návrh optimálního managementu průměrné mateřské školy.

2.2 Stanovení hypotéz

Hypotéza č. 1

V Českých Budějovicích je větší zájem o státní mateřské školy, než o další druhy mateřských škol.

Odůvodnění hypotézy:

Domnívám se, že zájem o státní mateřské školy v Českých Budějovicích je větší, protože nabízejí dětem širší rozsah aktivit, ředitelé škol mají více let praxe a většina státních mateřských škol je i specializovaných. Proto tedy o ně mají rodiče větší zájem.

Hypotéza č. 2

V mateřských školách v Českých Budějovicích se podílí na zpracovávání různých typů plánů většinou celý kolektiv zaměstnanců.

Odůvodnění hypotézy:

Domnívám se, že různé typy plánů zpracovává většinou celý kolektiv zaměstnanců, protože plány jsou zpracovávány dle různých časových období a například jen pro ředitelku školy by to bylo velmi náročné.

Hypotéza č. 3

Děti, které navštěvují státní mateřské školy v Českých Budějovicích mají velmi dobré podmínky pro svůj rozvoj a vzdělávání

Odůvodnění hypotézy:

Domnívám se, že děti mají velmi dobré podmínky pro svůj rozvoj a vzdělávání díky stabilizovaným pedagogickým sborům. Dále tím, že na školách existují plány dalšího rozvoje zaměstnanců a kritéria pro hodnocení pracovníků, na základě kterých jsou učitelé pravidelně hodnoceni řediteli škol.

Hypotéza č. 4

Dobré jméno mateřských škol v Českých Budějovicích závisí také na spolupráci mezi kolektivem zaměstnanců a jejich vedením.

Odůvodnění hypotézy:

Domnívám se, že dobré jméno mateřských škol v Českých Budějovicích závisí také na tom, jakým stylem řízení ředitelé škol vedou své zaměstnance, na koho se ve své práci zaměřují a jak komunikují se svými zaměstnanci.

2.3 Výzkumná část, popis zkoumaného vzorku a vyhodnocení použitého

dotazníku

Výzkumná část

Výzkumnou část jsem prováděla v mateřských školách v Českých Budějovicích. Toto město jsem si vybrala proto, že zde bydlím a nachází se zde dostatek mateřských škol vhodných pro můj výzkum.

Popis zkoumaného vzorku

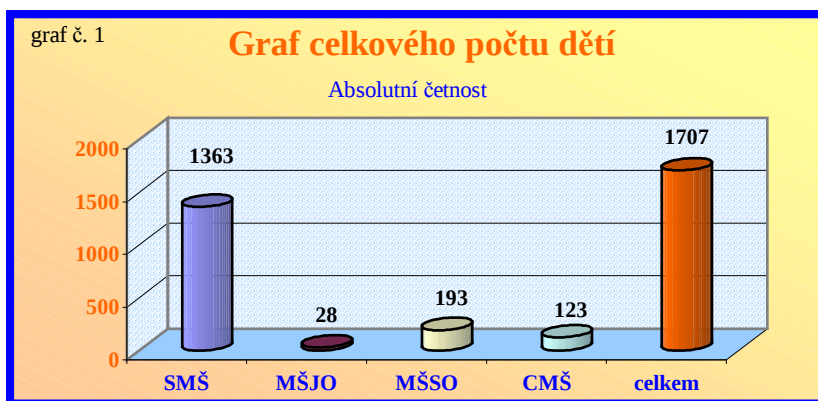
Výzkumným vzorkem se pro mě stali ředitelé mateřských škol, kterým jsem předkládala dotazníky k vyplnění.

Respondenty jsem vyhledávala pomocí telefonního seznamu, na internetu a některé z nich jsem znala osobně z předchozích návštěv.

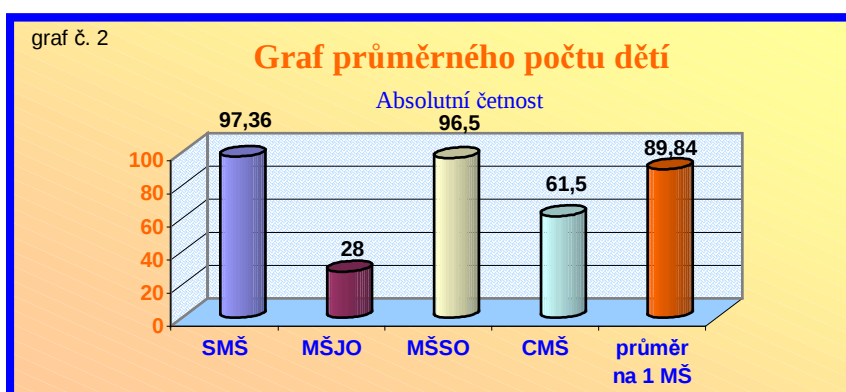
Z dotazníků se mi zpět vrátilo celkem 19 vyplněných. Z celkového počtu bylo 14 dotazníků ze státních mateřských škol, 1 dotazník z mateřské školy, která je součástí jiné organizace, 2 dotazníky z mateřských škol, které jsou samostatnou organizací a 2 dotazníky z církevních mateřských škol. Všechny dotazníky vyplňovali ředitelé mateřských škol.

Vyhodnocení použitého dotazníku

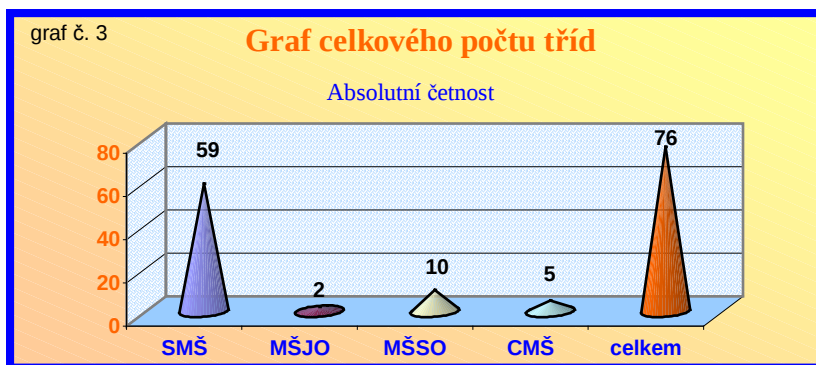
Z celkového počtu navštěvuje mateřské školy v Českých Budějovicích celkem 1707 dětí. Z celkového počtu dětí navštěvuje státní MŠ 1363 dětí (79,8 %), MŠ součástí jiné organizace 28 dětí (1,6 %), MŠ samostatné organizace 193 dětí (11,3 %) a církevní MŠ 123 dětí (7,3 %) - viz graf č. 1.



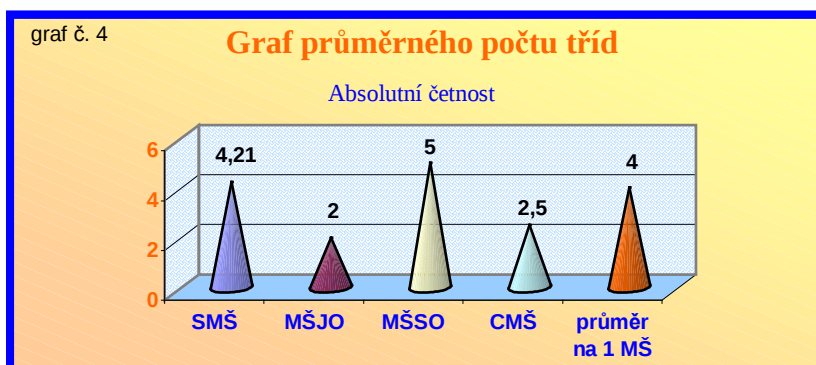
Průměrný počet dětí u jednotlivých druhů mateřských škol a celkový průměr počtu dětí na jednu mateřskou školu. Je patrné, že nejvyšší průměrná návštěvnost dětí je na státních MŠ 97,36 dětí a nejnižší na MŠ součástí jiné organizace 28 dětí – viz graf č. 2.



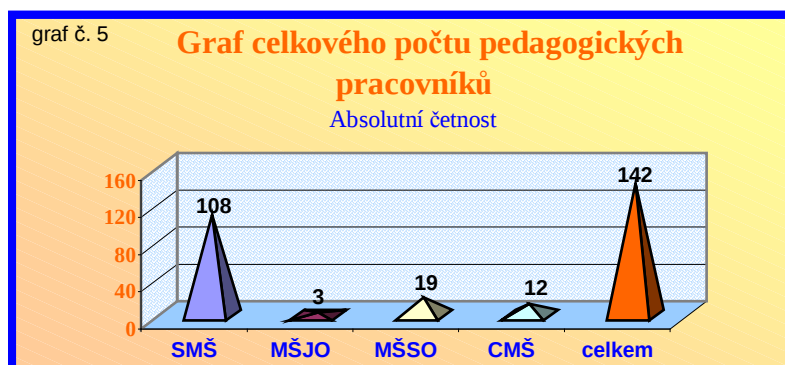
Výsledky ukazují, že na mateřských školách v Českých Budějovicích je celkem 76 tříd. Z celkového počtu tříd je na státních MŠ 59 tříd (77,6 %), na MŠ součástí jiné organizace 2 třídy (2,6 %), na MŠ, které jsou samostatné organizace 10 tříd (13,2 %) a na církevních MŠ 5 tříd (6,6 %) - viz graf č. 3.



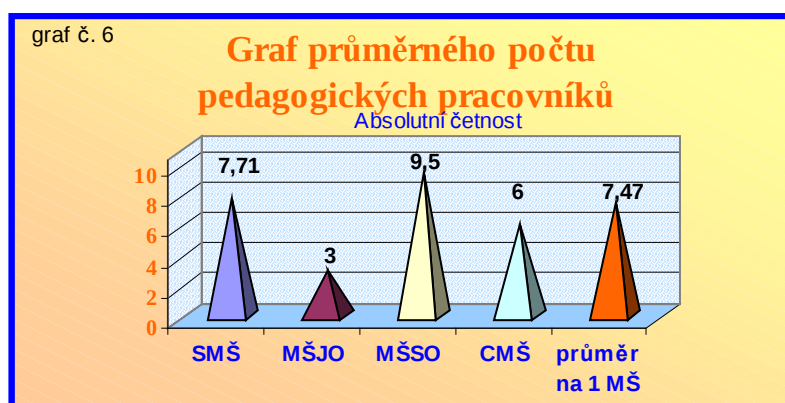
Výsledky ukazují průměrný počet tříd u jednotlivých druhů mateřských škol a celkový průměr počtu tříd na jednu mateřskou školu. Nejvyšší průměrný počet tříd je téměř stejný na MŠ, které jsou samostatné organizace 5 tříd a státních MŠ 4,21 třídy. Naopak nejnižší průměrný počet tříd je opět téměř shodný na církevních MŠ 2,5 třídy a u MŠ součástí jiné organizace 2 třídy – viz graf č. 4.



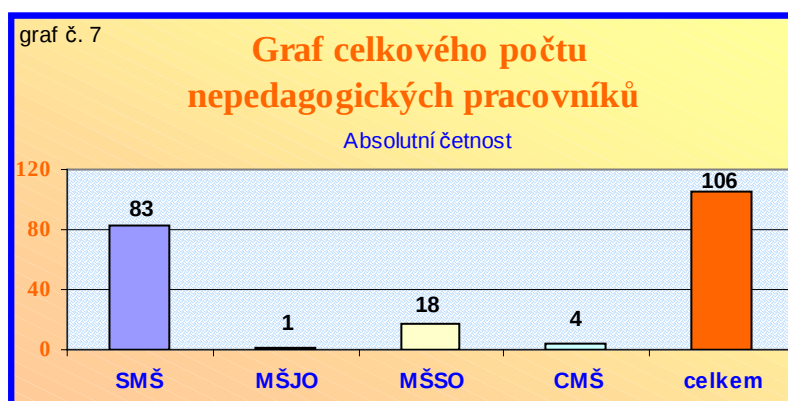
Na mateřských školách v Českých Budějovicích zaměstnáno celkem 142 pedagogických pracovníků (dále jen PP). Z celkového počtu PP je zaměstnáno na státních MŠ 108 PP (76,1 %), na MŠ, které jsou součástí jiné organizace 3 PP (2,1 %), na MŠ, které jsou samostatné organizace 19 PP (13,4 %) a na církevních MŠ 12 PP (8,4 %) – viz graf č. 5.



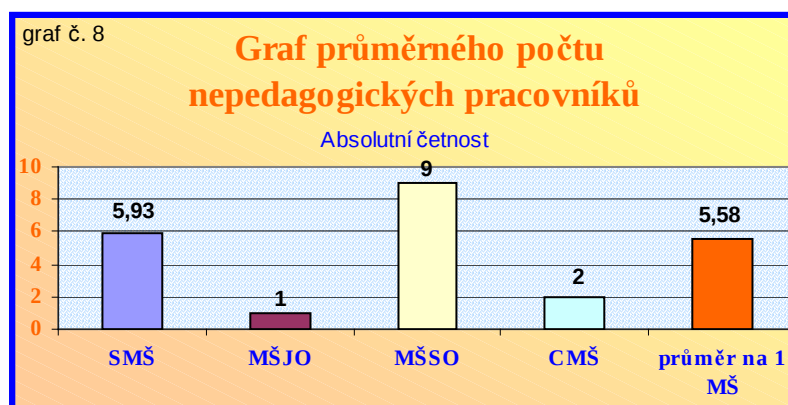
Výsledky ukazují průměrné počty zaměstnaných PP u jednotlivých druhů mateřských škol a celkový průměr zaměstnaných PP na jednu mateřskou školu. Nejvyšší průměrný počet PP je na MŠ, které jsou samostatné organizace 9,5 PP a naopak nejnižší průměrný počet PP je na MŠ, které jsou součástí jiné organizace 3 PP – viz graf č. 6.



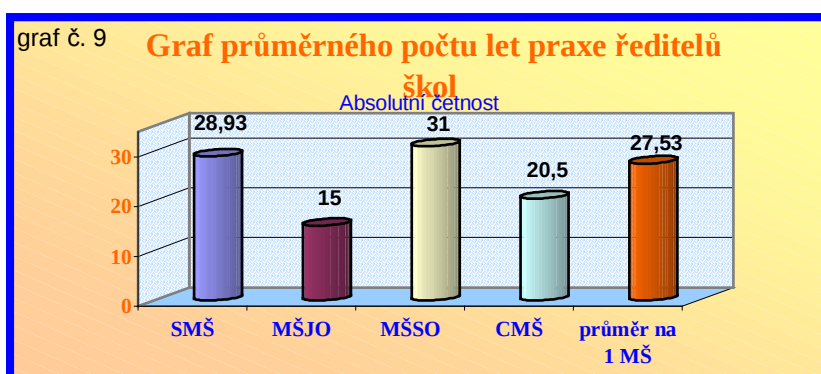
Na mateřských školách v Českých Budějovicích je celkem zaměstnáno 106 nepedagogických pracovníků (dále jen NP). Z celkového počtu NP je zaměstnáno na státních MŠ 83 NP (78,3 %), na MŠ, které jsou součástí jiné organizace 1 NP (0,94 %), na MŠ, které jsou samostatné organizace 18 NP (17 %) a na církevních MŠ 4 NP (3,8 %) – viz graf č. 7.



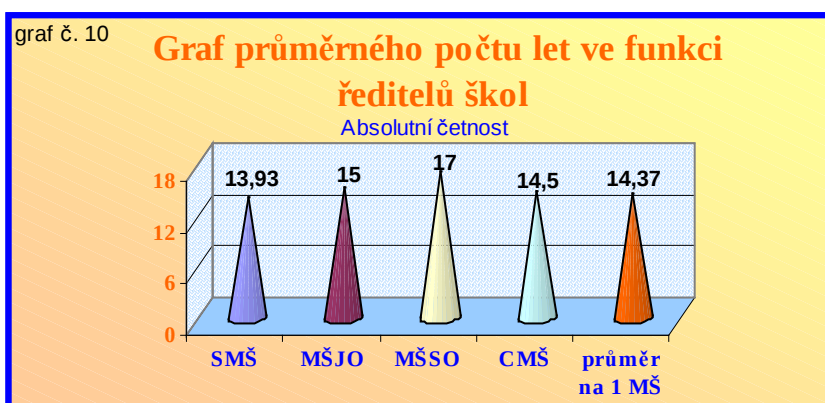
Výsledky ukazují průměrné počty zaměstnaných NP u jednotlivých druhů mateřských škol a celkový průměr zaměstnaných NP na jednu mateřskou školu. Nejvyšší průměrný počet NP je na MŠ, které jsou samostatné organizace 9 NP. Naopak nejnižší průměrný počet NP je téměř shodný na církevních MŠ 2 NP a na MŠ, které jsou součástí jiné organizace 1 NP – viz graf č. 8.



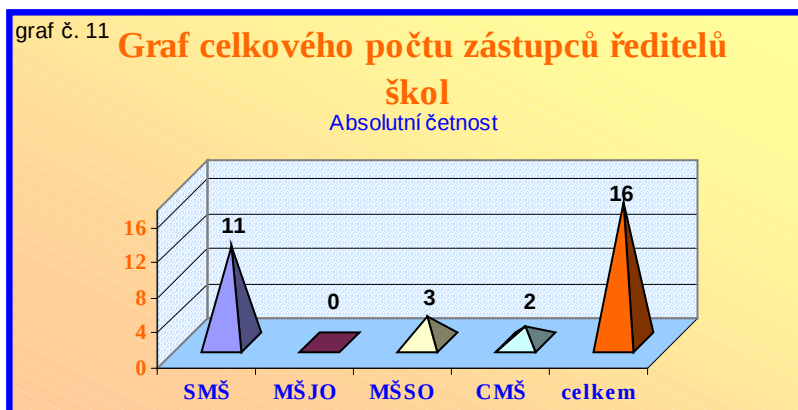
Výsledky ukazují průměrné počty let pedagogické praxe (dále jen LPP) ředitelů u jednotlivých druhů mateřských škol a celkový průměr počtu LPP na jednu mateřskou školu. Nejvyšší průměrný počet LPP mají ředitelé na MŠ, které jsou samostatné organizace 31 LPP. U státních MŠ 28,93 LPP, u církevních MŠ 20,5 LPP a u MŠ, které jsou součástí jiné organizace 15 LPP. Celkový průměrný počet LPP ředitelů na jednu mateřskou školu je 27,53 LPP – viz graf č. 9.



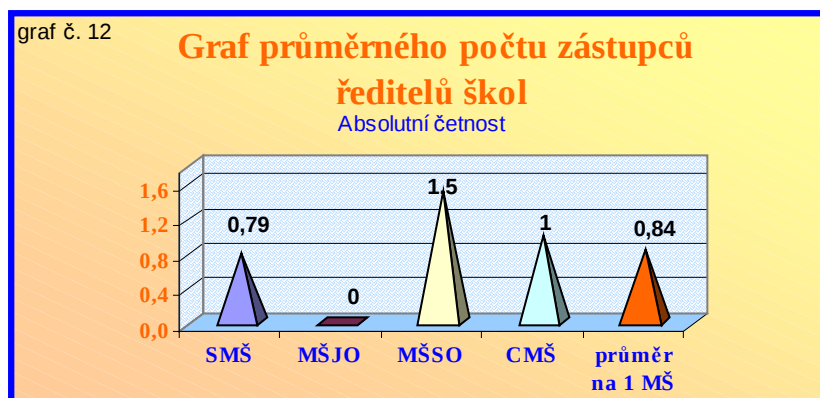
Výsledky ukazují průměrné počty let ředitelů škol (dále jen ŘŠ) ve funkci ředitelů škol na mateřských školách a celkový průměr počtu let ve funkci ŘŠ na jednu mateřskou školu. Téměř na všech druzích mateřských škol mají ŘŠ velmi podobný průměrný počet let ve své funkci a to na MŠ, které jsou samostatné organizace 17 let, na MŠ, které jsou součástí jiné organizace 15 let, na církevních MŠ 14,5 roku a na státních MŠ 13,93 let. Celkový průměrný počet let ve funkci ŘŠ je na jednu MŠ celkem 14,37 let – viz graf č. 10.



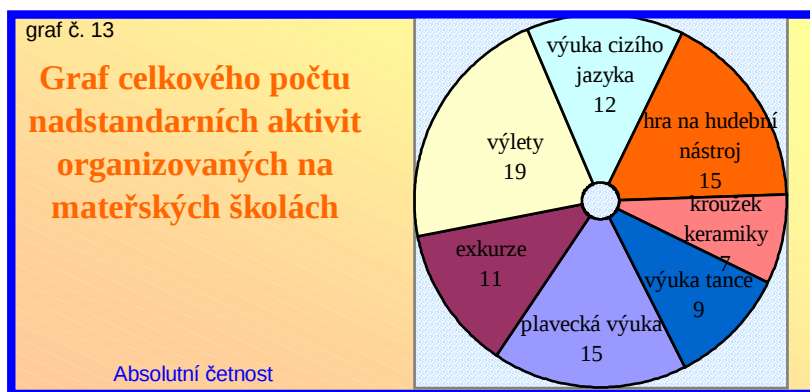
Na mateřských školách v Českých Budějovicích je celkem zaměstnáno 16 zástupců ředitelů škol. Z celkového počtu zástupců ŘŠ mají ŘŠ na státních MŠ 11 zástupců ŘŠ (68,8 %), na MŠ, které jsou součástí jiné organizace nemají žádného zástupce ŘŠ, na MŠ, které jsou samostatné organizace mají 3 zástupce ŘŠ (18,7 %) a na církevních MŠ mají 2 zástupce ŘŠ (12,5 %) – viz graf č. 11.



Výsledky ukazují průměrné počty zástupců ŘŠ na jednotlivých druzích mateřských škol a celkový průměr počtu zástupců ŘŠ na jednu mateřskou školu. Většina mateřských škol má jednoho zástupce ŘŠ – viz graf č. 12.



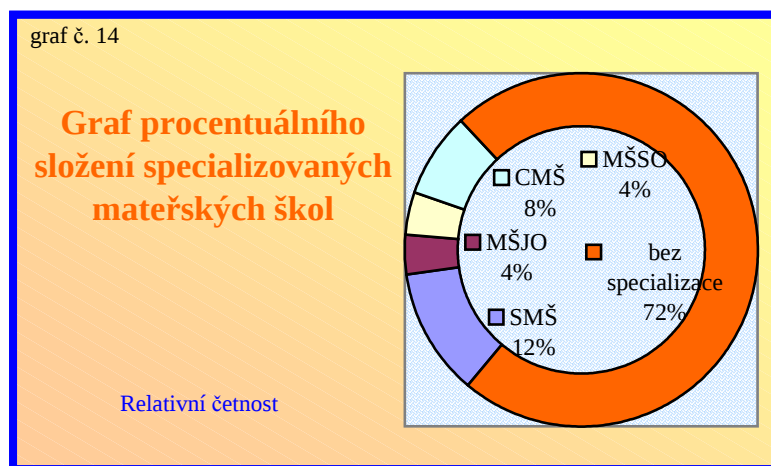
Zde uvádím celkové počty nadstandardních aktivit organizovaných na všech mateřských školách v Českých Budějovicích – viz graf č. 13.



Pro lepší názornost zde také uvádím celkové počty nadstandardních aktivit u jednotlivých druhů mateřských škol. Je patrné, že největší počet nadstandardních aktivit je organizován na státních MŠ – viz tabulka č. 1.

tabulka č. 1	SMŠ	MŠJO	MŠSO	CMŠ	celkem
plavecká výuka	12	1	1	1	15
exkurze	7	2	1	1	11
výlety	14	2	2	1	19
výuka cizího jazyka	10	0	2	0	12
hra na hudební nástroj	11	2	2	0	15
kroužek keramiky	6	1	0	0	7
výuka tance	5	0	2	0	9

Celkové počty ukazují procentuální složení specializovaných mateřských škol dle jednotlivých druhů mateřských škol vzhledem k mateřským školám bez specializace. V Českých Budějovicích je celkem 72 % mateřských škol bez specializace. Většina mateřských škol v Českých Budějovicích je běžných – viz graf č. 14.



Pro lepší názornost uvádím celkové počty mateřských škol v Českých Budějovicích dle jejich jednotlivých druhů. Dále pak počty specializovaných mateřských škol dle jejich jednotlivých druhů a v neposlední řadě pro zajímavost uvádím, jak jsou jednotlivé druhy mateřských škol specializované – viz tabulka č. 2.

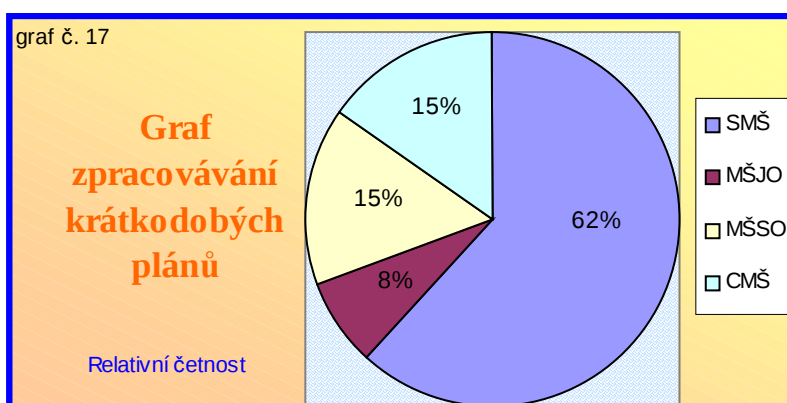
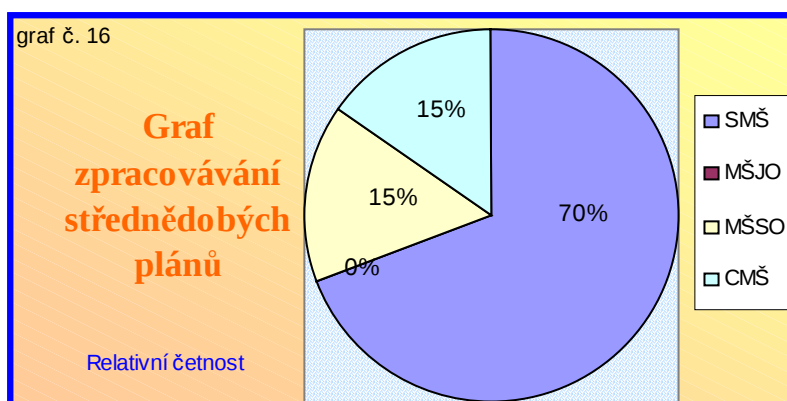
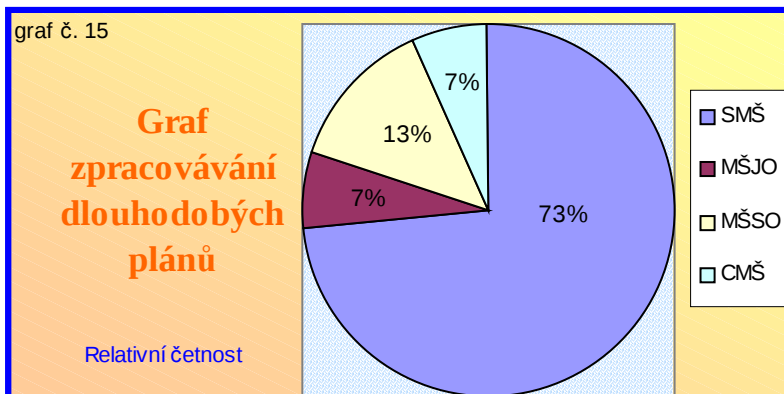
tabulka č. 2	SMŠ	MŠJO	MŠSO	CMŠ
celkový počet	14	1	2	2
z toho specializované:	3	0	1	2
specializace na:	ekologická výchova estetická výchova waldorfská pedagogika	-	ekologická výchova	náboženská výchova

Výsledky ukazují procentuální složení zpracovávání dlouhodobých plánů na jednotlivých druzích mateřských škol v Českých Budějovicích. Tyto plány jsou v největší míře zpracovávány na státních MŠ 73 % a v menší míře dále pak na MŠ, které jsou samostatné organizace 13 %, na MŠ, které jsou součástí jiné organizace 7 % a na církevních MŠ 7 % - viz graf č. 15.

Celkové počty ukazují procentuální složení zpracovávání střednědobých plánů na jednotlivých druzích mateřských škol v Českých Budějovicích. Tyto střednědobé plány jsou nejvíce zpracovávány na státních MŠ 70 %. Ve stejné míře jsou dále pak zpracovávány na MŠ, které jsou samostatné organizace 15 % a na církevních MŠ také 15 %. Na MŠ, které jsou součástí jiné organizace vůbec střednědobé plány nezpracovávají - viz graf č. 16.

Výsledky ukazují procentuální složení zpracovávání krátkodobých plánů na jednotlivých druzích mateřských škol v Českých Budějovicích. Tyto plány jsou opět nejvíce zpracovávány na státních MŠ 62 %. Dále jsou opět ve stejné míře zpracovávány na MŠ, které jsou samostatné organizace 15 % a na církevních MŠ také 15 % a v nejmenší míře na MŠ, které jsou součástí jiné organizace 8 % - viz graf č. 17.

Celkově vyplývá, že dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé plány jsou nejvíce zpracovávány na státních MŠ. U ostatních jednotlivých druhů mateřských škol se zpracovávání plánů liší v minimální míře – viz graf č. 15 – 17.



Výsledky ukazují procentuální složení měsíčního zpracovávání plánů na jednotlivých druzích mateřských škol v Českých Budějovicích. Tyto měsíční plány se nejvíce zpracovávají na státních MŠ 58 %. Dále se pak měsíčně zpracovávají ve stejné míře na MŠ, které jsou samostatné organizace 17% a na církevních MŠ také 17%. V nejmenší míře jsou zpracovávány na MŠ, které jsou součástí jiné organizace 8 % - viz graf č. 18.

Celkové počty ukazují procentuální složení čtvrtletního zpracovávání plánů na jednotlivých druzích mateřských škol v Českých Budějovicích. Téměř všechny druhy mateřských škol se na zpracovávání čtvrtletních plánů podílejí shodně a to na státních MŠ 34 %, na MŠ, které jsou samostatné organizace 33 % a na církevních MŠ také 33 %. Na MŠ, které jsou součástí jiné organizace vůbec čtvrtletní plány nezpracovávají – viz graf č. 19.

Výsledky znázorňují procentuální složení půlročního zpracovávání plánů na jednotlivých druzích mateřských škol v Českých Budějovicích. V největší míře se půlroční plány zpracovávají na státních MŠ 67 % a v menší míře dále pak na MŠ, které jsou samostatné organizace 33 %. Na církevních MŠ a MŠ, které jsou součástí jiné organizace se půlroční plány vůbec nezpracovávají – viz graf č. 20.

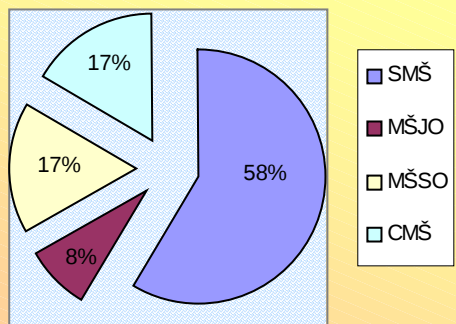
Celkové počty ukazují procentuální složení ročního zpracovávání plánů na jednotlivých druzích mateřských škol v Českých Budějovicích. V největší míře se roční plány opět zpracovávají na státních MŠ 76 %. V minimální míře dále pak na MŠ, které jsou samostatné organizace 12 %, na církevních MŠ 6 % a na MŠ, které jsou součástí jiné organizace také 6 % - viz graf č. 21.

Pro vyhodnocení zpracovávání několikaletých plánů si myslím, že graf není potřeba. Několikaleté plány se zpracovávají jen na státních MŠ. Ve zbývajících druzích mateřských škol v Českých Budějovicích se několikaleté plány nezpracovávají.

graf č. 18

Graf zpracovávání měsíčních plánů

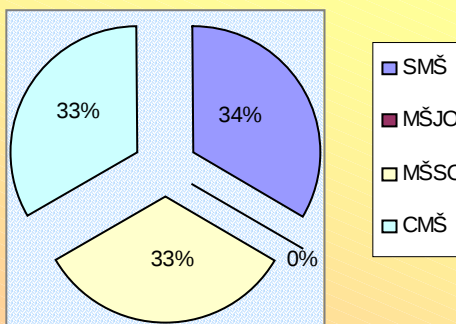
Relativní četnost



graf č. 19

Graf zpracovávání čtvrtletních plánů

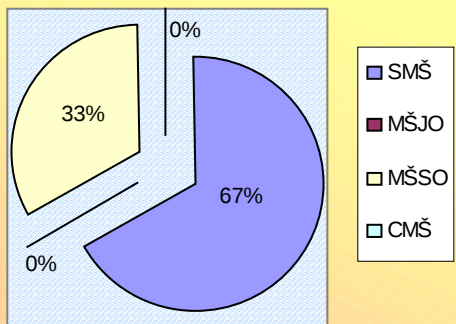
Relativní četnost



graf č. 20

Graf zpracovávání půlročních plánů

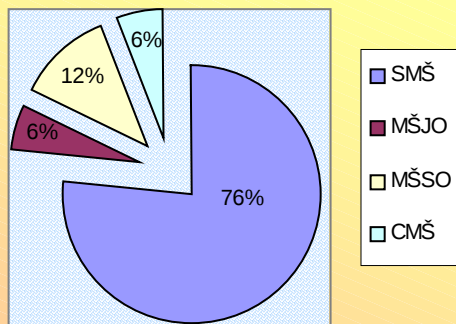
Relativní četnost



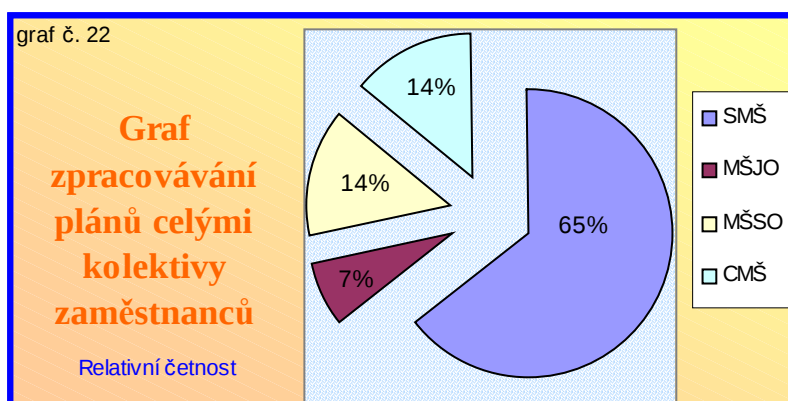
graf č. 21

Graf zpracovávání ročních plánů

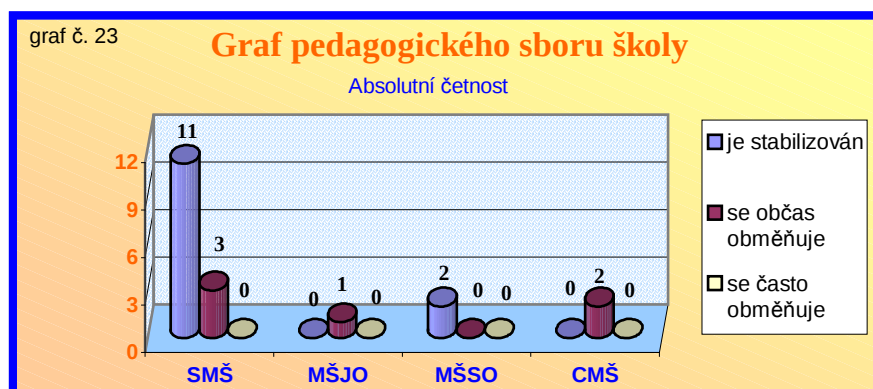
Relativní četnost



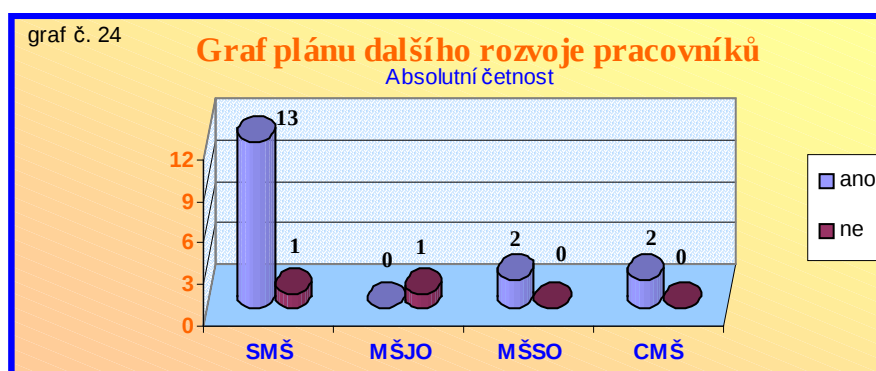
Celkové počty znázorňují procentuální složení toho, jak se celými kolektivy zaměstnanců (pedagogický sbor, zástupce ŘŠ, ŘŠ) zpracovávají plány v porovnání s jednotlivými druhy mateřských škol v Českých Budějovicích. Pomocí celého kolektivu zaměstnanců se plány nejvíce zpracovávají na státních MŠ 65 %. Dále pak v menší míře na MŠ, které jsou samostatné organizace 14 %, na církevních MŠ také 14 % a na MŠ, které jsou součástí jiné organizace 7 % - viz graf č. 22. Uvádím jen zpracovávání plánů celými kolektivy zaměstnanců, protože MŠ, které jsou samostatné organizace, státní MŠ a MŠ, které jsou součástí jiné organizace tyto plány jinak nezpracovávají. Ze 14 dotazovaných státních MŠ pět zpracovává plány jinak než celými kolektivy zaměstnanců: u dvou státních MŠ zpracovávají plány jen zástupce ŘŠ spolu s ŘŠ a u dalších třech jednotlivých státních MŠ zpracovávají plány buď jen ŘŠ spolu s učitelkami nebo jen zástupce ŘŠ nebo jen ŘŠ.



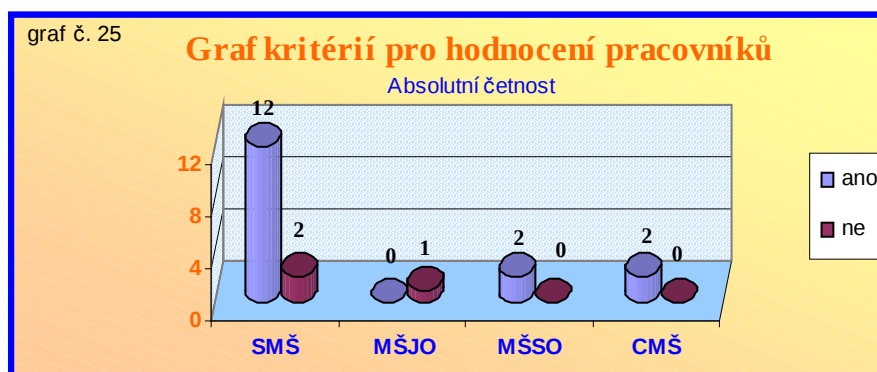
Výsledky ukazují stav pedagogického sboru na jednotlivých družích mateřských škol v Českých Budějovicích. Na státních MŠ jsou pedagogické sbory z velké části stabilizovány, jen občas se obměňují. U MŠ, které jsou součástí jiné organizace se pedagogický sbor občas obměňuje. U MŠ, které jsou samostatné organizace je pedagogický sbor stabilizován a u církevních MŠ se jen občas obměňuje – viz graf č. 23.



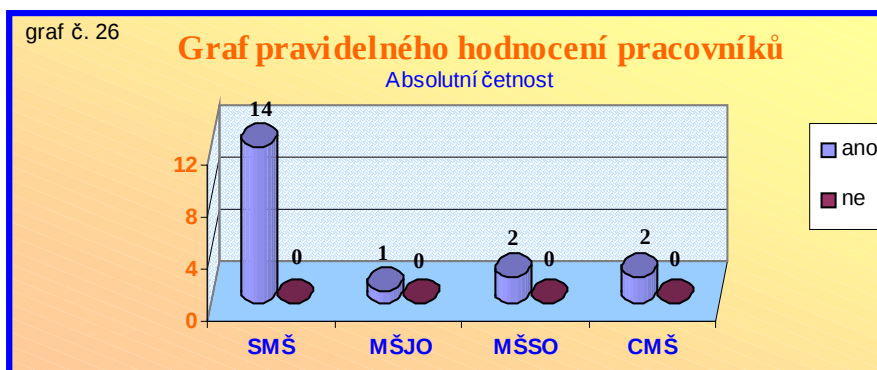
Výsledky znázorňují, zda na mateřských školách v Českých Budějovicích existují plány dalšího rozvoje pracovníků. U státních MŠ, u MŠ, které jsou samostatné organizace a u církevních MŠ tyto plány existují. Jen na MŠ, které jsou součástí jiné organizace tyto plány dalšího rozvoje neexistují. – viz graf č. 24.



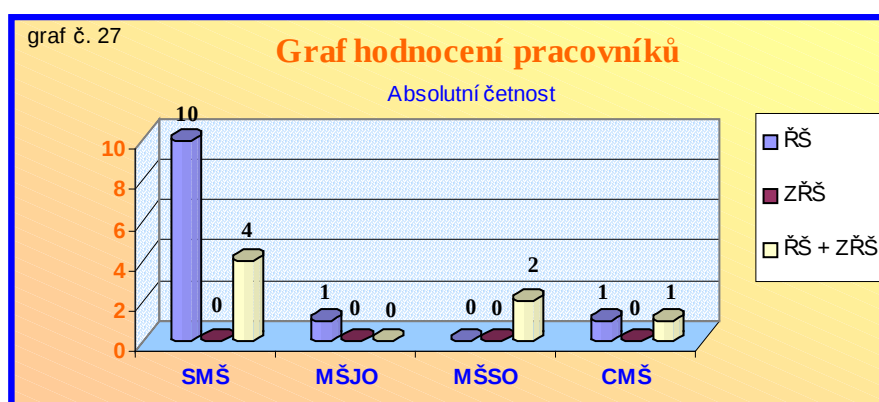
Výsledky ukazují, zda na jednotlivých druzích mateřských škol v Českých Budějovicích existují kritéria pro hodnocení pracovníků. Na státních MŠ, na MŠ, které jsou samostatné organizace a na církevních MŠ tyto kritéria pro hodnocení pracovníků existují. Tyto kritéria opět neexistují u MŠ, které jsou součástí jiné organizace – viz graf č. 25.



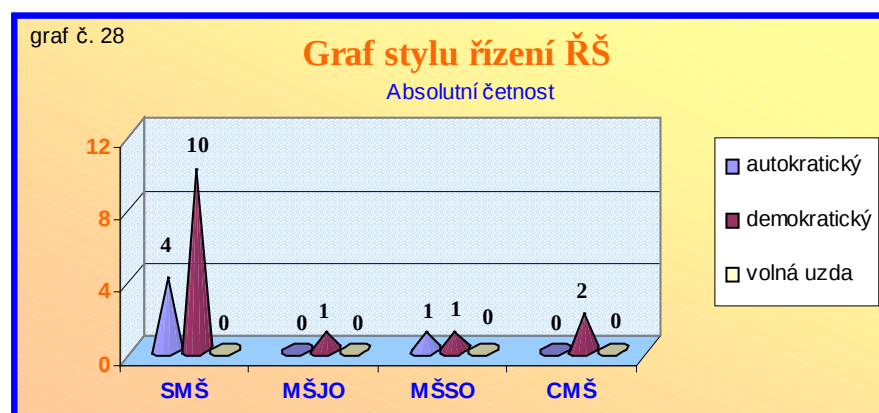
Výsledky znázorňují, zda na jednotlivých druzích mateřských škol v Českých Budějovicích existuje pravidelné hodnocení pracovníků. Je více než jasné, že pravidelné hodnocení pracovníků existuje na všech mateřských školách v Českých Budějovicích – viz graf č. 26.



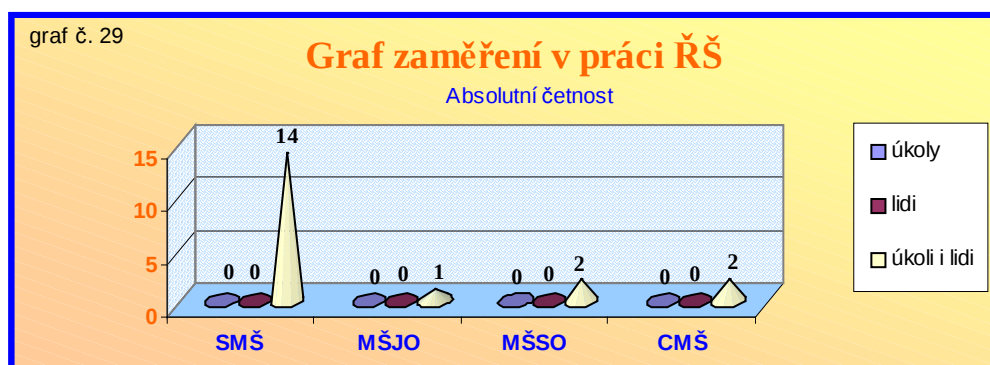
Celkové počty ukazují, kdo na jednotlivých druzích mateřských škol v Českých Budějovicích provádí hodnocení pracovníků. Na státních MŠ jsou pracovníci nejvíce hodnoceni řediteli škol a z části spolupráci mezi ředitelem a jeho zástupcem; na MŠ, které jsou součástí jiné organizace jsou pracovníci hodnoceni jen svými řediteli; na MŠ, které jsou samostatné organizace jsou pracovníci hodnoceni spolupráci mezi ředitelem a jeho zástupcem. Na církevních MŠ jsou pracovníci hodnoceni ve shodné míře buď řediteli a jejich zástupci nebo jen samotnými řediteli – viz graf č. 27.



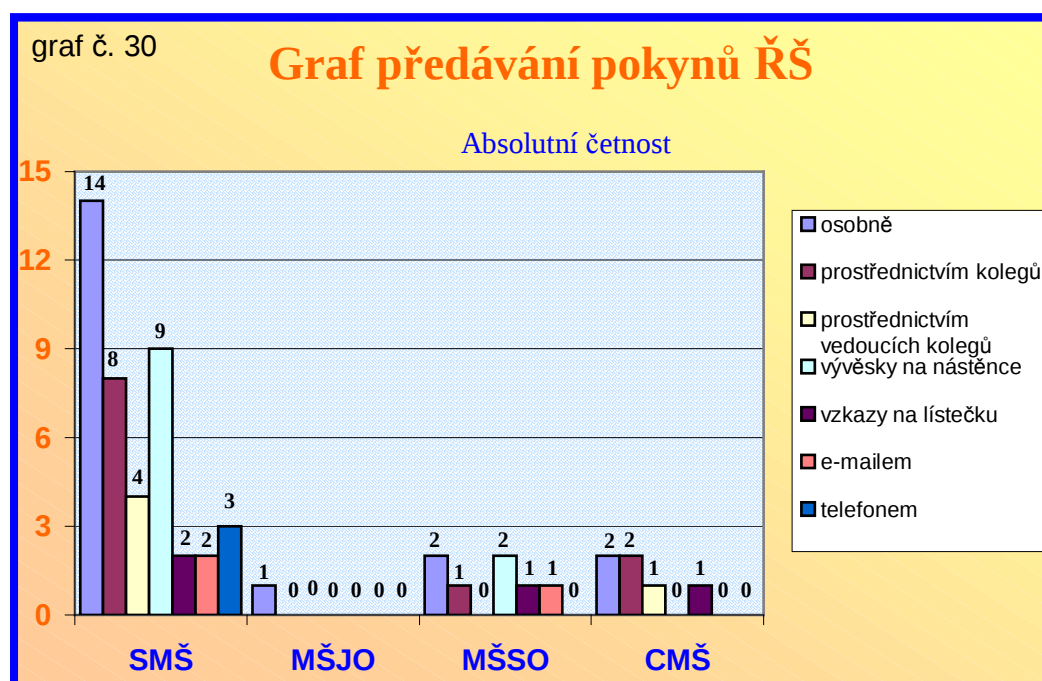
Výsledky znázorňují, jaký styl řízení převažuje v práci ŘŠ na jednotlivých druzích MŠ v Českých Budějovicích. U státních MŠ převažuje demokratický styl řízení, i když z části se objevuje i styl autokratický. U MŠ, které jsou součástí jiné organizace a u církevních MŠ je styl řízení demokratický. U MŠ, které jsou samostatné organizace je styl řízení shodně autokratický i demokratický. Z celkového počtu volnou uzdu nikdo z respondentů nezaškrtl – viz graf č. 28.



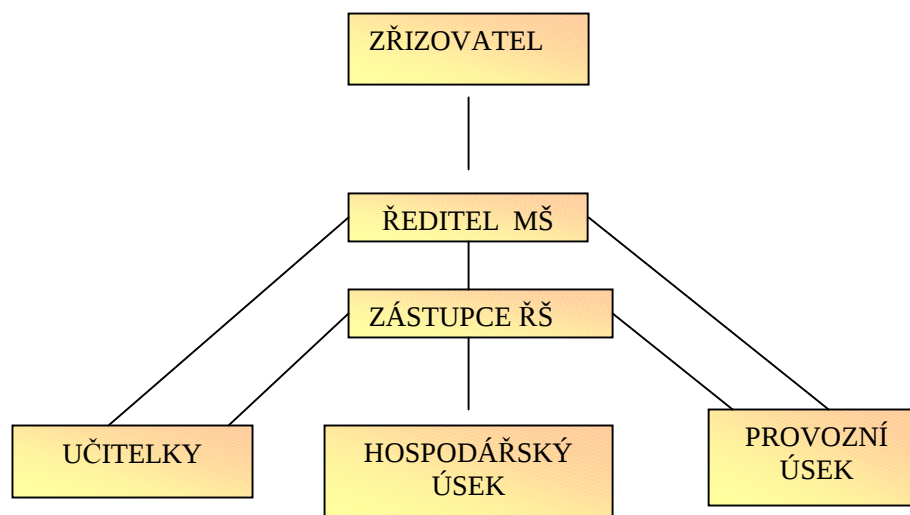
Celkové počty ukazují, na co se ve své práci ředitelé na jednotlivých druhích mateřských škol v Českých Budějovicích převážně zaměřují. Na všech mateřských školách v Českých Budějovicích se ředitelé ve své práci převážně zaměřují na úkoly i lidi – viz graf č. 29.



Zde detailně znázorňují, jakou formou jsou předávány pokyny mezi ředitelem a pracovníky na jednotlivých druhích mateřských škol v Českých Budějovicích. Z informací popsanych v legendě vyplývá, že nejvíce se svými pracovníky komunikují ředitelé na státních MŠ – viz graf č. 30.



Organizační schéma průměrné MŠ:



Z celkového počtu zakreslených organizačních schémat v dotaznících jsem toto organizační schéma vyhodnotila jako průměrné organizační schéma mateřské školy. V čele stojí zřizovatel, který má přehled o celkovém řízení mateřské školy. V dalším stupni řízení je ředitel školy, který řídí svého zástupce, učitelky a provozní úsek. Jeho zástupce má v řízení na starost učitelky, hospodářský úsek a provozní úsek.

2.4 Závěry výzkumu

Cílem mé práce bylo zachytit existující situaci managementu v mateřských školách v Českých Budějovicích a dále pak na základě vyhodnocených dotazníků vytvořit návrh managementu a školní vzdělávací program průměrné mateřské školy v Českých Budějovicích.

Potvrdila se mi hypotéza č. 1, kde jsem se domnívala, že největší zájem je v Českých Budějovicích o státní mateřské školy.

Dále se mi také potvrdila hypotéza č. 2, na základě které jsem se domnívala, že různé typy plánů na mateřských školách v Českých Budějovicích se zpracovávají většinou za pomoci celých kolektivů zaměstnanců. Plány se zpracovávají dle různých časových hledisek, což je pro ředitelku náročné.

Hypotéza č. 3 se mi potvrdila jen částečně. Domnívala jsem, že děti mají velmi dobré podmínky pro svůj rozvoj a vzdělávání díky stabilizovaným pedagogickým sborům a dále tím, že na mateřských školách existují plány dalšího rozvoje a kritéria pro hodnocení zaměstnanců, na základě kterých jsou učitelé pravidelně hodnoceni svými řediteli. Z výzkumu vyplynulo, že pedagogické sbory jsou na mateřských školách většinou stabilizované a jen občas se obměňují; plány dalšího rozvoje pracovníků a kritéria pro hodnocení pracovníků většinou existují u všech druhů mateřských škol. Jednoznačně se potvrdilo, že pracovníci na mateřských školách jsou pravidelně hodnoceni. Má domněnka, že jsou hodnoceni jen řediteli škol se potvrdila jen částečně. Většinou pracovníky škol hodnotí ředitelka ve spolupráci se svým zástupcem.

Poslední hypotéza č. 4 se mi potvrdila. Domnívala jsem se v ní, že dobré jméno mateřských škol v Českých Budějovicích závisí také na spolupráci mezi kolektivem zaměstnanců a jejich vedením. Na většině škol převažuje u ředitelů demokratický styl řízení a ve své práci se zaměřují na úkoly i lidi.

2.5 Vlastní návrh managementu průměrné mateřské školy

Na základě výzkumu, kterým jsem se snažila zachytit existující situaci managementu na mateřských školách v Českých Budějovicích, bych Vám z celkových průměrných výpočtů chtěla představit návrh managementu průměrné mateřské školy.

Mateřská škola Žabička je státní mateřskou školou. Areál školy se nachází na okraji města Českých Budějovic v ulici Marie Vydrové č. 4. Jméno ředitelky, která řídí tuto mateřskou školu je Martina Dvořáková. Má celkem 28 let pedagogické praxe a z toho již 15 let pracuje ve funkci ředitelky školy. 13 let ve své funkci řídila mateřskou školu v Českém Krumlově a nyní je již druhým rokem naší ředitelkou. Naší mateřskou školu navštěvuje celkem 90 dětí. V budově školy jsou 4 třídy, které jsou téměř plně obsazené. Celkem zaměstnáváme 8 pedagogických a 6 nepedagogických pracovníků. Všichni pracovníci školy mají středoškolské vzdělání. Ředitelka školy se ve svém vedení a organizování zaměřuje převážně na demokratický styl. Ve své práci se zaměřuje na úkoly i lidi a hlavně také na děti. Ty jsou důležitou součástí její funkce. S organizováním je i spojeno úzké rozpětí managementu této mateřské školy. Výhodou je těsné vedení a s ním i spojená těsná kontrola a rychlá komunikace mezi ŘŠ a zaměstnanci. ŘŠ spolu se svým zástupcem organizuje a řídí práci učitelů a provozní úsek. Dále pak zástupce ještě řídí hospodářský úsek. O celkovém organizování mateřské školy má neustále přehled zřizovatel.

Organizační schéma – viz str. 56

Pracovní náplň ředitelky

Řízení organizace

Ředitelka jedná ve všech záležitostech jménem školy. Řídí školu a odpovídá za chod školy ve všech oblastech. Také řídí ostatní pracovníky školy a koordinuje jejich práci. Tuto koordinaci uskutečňuje převážně prostřednictvím porad vedení, pedagogických a provozních porad. Je zodpovědná za chod

organizace a za všechna rozhodnutí svá i svých podřízených. Dále schvaluje organizační strukturu školy. Spolu s celým kolektivem zaměstnanců tvoří vzdělávací program mateřské školy, individuální vzdělávací programy, roční, měsíční a dlouhodobé plány a dohlíží na jejich plnění. Na základě obecně závazných pokynů provádí kontrolní činnost. Celkově kontroluje chod školy ve všech oblastech. Po dohodě s rodiči a se zřizovatelem stanovuje provoz mateřské školy. A v neposlední řadě také zpracovává vnitřní řád školy a další dokumenty vztahující se k řízení školy.

Výchovně vzdělávací proces

Ředitelka zajišťuje výchovně vzdělávací činnosti směřující k získávání vědomostí, dovedností a návyků dětí podle našeho vzdělávacího programu školy. Sleduje, kontroluje a hodnotí výchovně vzdělávací proces včetně jeho výsledků. Dále odpovídá za plnění školního vzdělávacího programu a za odbornou pedagogickou úroveň výchovně-vzdělávací práce školy, které může v rozsahu stanoveném rámcovým vzdělávacím programem upravit. Zjišťuje a hodnotí personální a materiálně-technické podmínky výchovně vzdělávací činnosti. Pro své pracovníky vytváří podmínky pro realizaci dalších akcí školy, které navazují na nadstandardní program. Rozhoduje o zařazení dětí do mateřské školy, pokud samozřejmě počet přihlášených dětí nepřesahuje počet dětí, které lze přijmout. Ve spolupráci s ostatními pedagogickými pracovníky vypracovává koncepci školy a pracovní plán školy. Provádí také zápis dětí do mateřské školy. Dále rozhoduje o ukončení docházky dítěte do mateřské školy a projednává s rodiči souhlas k vyšetření v pedagogicko psychologické poradně.

Pracovně právní problematika

Ředitelka přijímá pracovníky do pracovního procesu, zabezpečuje personální obsazení školy a vyhotovuje pracovní smlouvy. V souladu s pracovní smlouvou se zřetelem ke konkrétním podmínkám školy určuje věcnou náplň pracovních činností zaměstnanců. Také uzavírá dohody o změně podmínek

dohodnutých v pracovní smlouvě. Dále rozvazuje pracovní poměr: dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením či zrušením ve zkušební době. Při přijímání nových pracovníků rozhoduje o zápočtu doby předcházející praxe pro účely platového zařazení, pro určení nemocenských dávek a délky dovolené. Určuje dobu čerpání dovolené zaměstnanců podle plánu dovolených. Nařizuje práci přesčas, rozhoduje o čerpání náhradního volna a o vhodnější úpravě pracovního času. Poskytuje pracovní volno z důležitých důvodů a při osobních překážkách pracovníků v práci. Uzavírá dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr a rozhoduje o přidělení přesčasových hodin pracovníků. Dále přiznává odměny a další pohyblivé složky platu. Zajišťuje účinné využívání prostředků k odměňování pracovníků dle výsledků jejich práce. Rozhoduje o platových postupech pracovníků. V kolektivní smlouvě sjednává, popřípadě v platových předpisech stanovuje podmínky pro přiznání nenárokových složek platu. Přiznává náhrady mezd po dobu čerpání dovolené na zotavenou, náhrady za nevyčerpanou dovolenou a za pracovní volno při překážkách v práci. Jmenuje a odvolává z funkce vedoucí pracovníky školy. Pověřuje pracovníky školy dalšími úkoly. Zodpovídá za dodržování pracovního řádu. Projednává výsledky kontrolní činnosti s příslušnými zaměstnanci. Seznamuje zaměstnance s pracovně právními předpisy, s kolektivní smlouvou a vnitřními předpisy a kontroluje jejich dodržování. Zabezpečuje uvádění mladých, především začínajících pedagogických pracovníků do praxe a jejich pracovní adaptaci. Vypracovává žádosti o předstihové řízení pro důchodové zabezpečení a vystavuje žádosti o důchod. Vyhotovuje platové výměry a další výměry související s platovými náležitostmi pracovníků. Přiznává náhrady cestovních a stěhovacích výdajů a ostatních náhrad. Zabezpečuje kompletní a správnou likvidaci mezd všech pracovníků. Zodpovídá za řádné vedení podkladů souvisejících se mzdovou agendou a zabezpečuje závodní stravování.

Materiální a ekonomická oblast

Ředitelka zajišťuje efektivnost využívání finančních prostředků. Zabezpečuje správu svěřeného majetku, vede inventární karty a evidence. Sleduje efektivnost využívání prostorů a materiálně technického zabezpečení. Uzavírá hospodářské smlouvy. Rozhoduje o výši provozní zálohy a schvaluje objednávky školy. Dále vyhláší veřejné soutěže a výběrová řízení samozřejmě po dohodě se zřizovatelem. Uzavírá zákonné pojištění organizace za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání. A v neposlední řadě odpovídá za daňové odvody, odvody sociálního, zdravotního a nemocenského pojištění a příspěvku na nezaměstnanost.

Dokumentace

Ředitelka odpovídá za vedení dokumentace školy, za ukládání dokumentace, její skartaci a uložení do archivu. Schvaluje všechny dokumenty a materiály, které tvoří výstupy ze školy. Vydává vnitřní školní normy, zajišťuje jejich projednání a kontroluje jejich plnění. Dále také odpovídá za zpracování evaluační zprávy školy, výroční zprávy o činnosti školy a výroční zprávy o hospodaření školy.

Externí vztahy

Zajišťuje styk s nadřízenými složkami. Odpovídá za vytvoření podmínek pro činnost školní inspekce. Projednává s inspektory výsledky kontroly a zajišťuje odstranění zjištěných nedostatků. Dále zajišťuje, aby zákonní zástupci byli informováni o koncepci výchovně vzdělávací práce školy, o podmínkách zabezpečení školy v oblasti materiální a personální a o průběhu vzdělávání a výchovy. Spolu se zřizovatelem projednává koncepci rozvoje školy, rozpočet a materiální podmínky pro činnost školy. Zajišťuje, aby zřizovatel byl informován o čerpání rozpočtu a dalších provozních záležitostech. Také zajišťuje zpracování statistických výstupů ze školy pro MŠMT České Republiky, Českou správu sociálního pojištění, zdravotní pojišťovny a statistický úřad. Nejpozději dva

měsíce před zahájením výjezdní akce školy (např. škola v přírodě) oznámí ředitelka tuto skutečnost okresnímu hygienikovi příslušnému podle místa konání akce.

Bezpečnost a ochrana zdraví, požární ochrana a civilní obrana

Ředitelka odpovídá za plnění úkolů BOZP, PO a CO. Plánuje, kontroluje úkoly a opatření, směřující k zabezpečení činnosti školy v této oblasti. Dále seznamuje své podřízené zaměstnance s předpisy BOZP, PO a CO. Kontroluje dodržování těchto předpisů a zabezpečuje pravidelné kontroly BOZP a PO. Také odpovídá za přípravu zaměstnanců pověřených úkoly BOZP, PO a CO. Odpovídá za proškolení dětí a zaměstnanců v oblastech BOZP, PO a CO. Jmenuje si bezpečnostního a požárního technika. Odpovídá za vedení předepsané dokumentace v oblasti BOZP, PO a CO. Přijímá opatření k ochraně proti alkoholismu a toxikománii včetně kouření a kontroluje jejich plnění. Dbá, aby byl zajištěn nezávadný stav objektů a technických zařízení a odpovídá za provádění požadovaných kontrol a revizí. Vydává seznam ochranných pracovních prostředků pro školu a zajišťuje jejich přidělení pracovníkům. Zajišťuje vedení evidence úrazů, zpracovává rozborů úrazovosti a kontroluje dodržování opatření ke snižování úrazovosti. S přihlédnutím k pedagogickým, hygienickým, ekonomickým a prostorovým podmínkám stanoví počet tříd a dětí v jednotlivých třídách po dohodě se zřizovatelem. Odpovídá za dodržování hygienických zásad a norem při činnostech školy – například při sestavování režimu dne a určování počtu dětí ve třídách. V neposlední řadě zodpovídá za organizaci, řízení, přípravu a materiálně technické zabezpečení objektové organizace civilní obrany.

V mateřské škole zaměstnáváme jen osoby se středoškolským a vyšším vzděláním. Máme zájem o to, aby o naše děti bylo dobře postaráno a aby byly vedeny zkušenými a vystudovanými osobami. Výsledkem je stabilizovaný pedagogický sbor. Děti jsou na své učitelky zvyklé a také se mezi svými učitelkami a ve svých třídách cítí jako doma. Zaměstnanci mají možnost rozvoje v

dalším vzdělávání – návštěva seminářů, školení, stáže, možnost dálkového studia na vysoké škole atd. Spokojenost dětí a hlavně rodičů závisí také na pracovitosti zaměstnanců. Ti jsou pravidelně kontrolováni ředitelkou školy. Celkové jejich zhodnocení se projednává na pravidelných pedagogických radách, na kterých se také dále hodnotí a řeší nedostatky nebo problémy v rozvoji dětí. Na poradách se také konzultuje zpracovávání různých plánů mateřské školy – individuální vzdělávací program, školní vzdělávací program, třídní vzdělávací program, plán evaluace atd. Jednotlivé plány jsou zpracovávány celým kolektivem zaměstnanců pod vedením ředitelky. Zpracováváme dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé plány, které jsou zpracovávány dle různých časových období (měsíčně, čtvrtletně, půlročně, ročně a na několik let). Pokud nalezneme u některých plánů nedostatky, snažíme se je co nejdříve vyřešit a opravené znovu zavést do naší práce.

Kvalitní práce s dětmi a spolupráce s ředitelkou je odměňována finančně. Je pro nás důležité udržet si v naší škole kvalifikované pracovníky, ale láska k dětem a radost s nimi pracovat nestačí. Rádi našim zaměstnancům poskytujeme finanční odměnu na základě dobře vykonané a odvedené práce.

Vztahy uvnitř naší mateřské školy jsou další důležitou součástí pro spokojenost dětí, rodičů, ředitelky a celkově všech zaměstnanců. Snažíme se vytvořit kvalitní spolupráci mezi všemi zaměstnanci a vedením školy a tím i celkově zvýšit efektivitu naší mateřské školy.

2.6 Školní vzdělávací program

Mateřská škola „Žabička“

370 01 České Budějovice, Marie Vydrové 4

Tel./fax 387250029

e-mail: ms.zabicka@volny.cz

ŠKOLNÍ VZDĚLÁVACÍ PROGRAM

„Hrajeme si po celý rok“



I. Identifikační údaje o škole**Název školy:** Mateřská škola „Žabička“**Zřizovatel:** Statutární město České Budějovice (od 1.1. 2006 příspěvková organizace)**Subjekt:** státní mateřská škola**Adresa:** Marie Vydrové 4, České Budějovice, 370 01**Telefon:** MŠ: 387250029

Ředitelka MŠ: 387250030

Fax: 387250032**e-mail:** ms.zabicka@volny.cz**provoz školy:** 6:00 – 17:00**ředitelka:** Martina Dvořáková**zástupce ředitelky:** Lenka Fesslová**ŠVP:****název:** „Hrajeme si po celý rok“**vypracovala:** ředitelka školy ve spolupráci se všemi zaměstnanci**zpracováno:** 3.1.2006**projednáno:** 1.2.2006 (pedagogická rada)**II. Charakteristika školy**

Provoz ve státní mateřské škole „Žabička“ byl zahájen v roce 2005. Od roku 2006 je příspěvkovou organizací. Mateřská škola je umístěna v nově zrekonstruované budově z 20. let - vilového typu, která má dvě patra. Součástí MŠ je prádelna a keramická dílna. Areál školy se nachází na okraji města České Budějovice. Je velmi dobře dostupná z širokého okolí pro dobré spojení MHD. V budově školy je 5 tříd, které jsou téměř plně obsazené. Budova je obklopena velkou udržovanou zahradou, na které mají děti přístup ke klouzačkám,

houpačkám, pískovišti apod. Z MŠ máme také blízko do volné přírody. Obě možnosti mohou využívat děti ke svým hrám po celý rok a celoročně pozorovat přírodu. Naše MŠ také úzce spolupracuje s rodiči, protože nám velice záleží na nových nápadech a připomínek rodičů. Stojíme si zatím, aby rodiče měli pocit, že jejich děti se u nás cítí jako doma.

Děti se během roku zúčastňují divadelních představení, která se konají buď přímo v MŠ nebo v Jihočeském divadle. Pravidelně se také účastníme výtvarných a sportovních akcí a tradičního pouštění draků – Drakiáda.

Z hlediska materiálního vybavení školy máme k dispozici plně vybavené herny s hračkami (stavebnice, dřevěné hračky, lega, panenky, kočárky, pastelky, knihy pro děti a další materiály pro rozvoj dětské individuality) a na zahradě mají děti přístup na kolotoče, houpačky, pískoviště, cestu přes pohyblivé trámy, malé fotbalové hřiště apod.

III. Charakteristika našeho vzdělávacího programu

Záměrem naší mateřské školy je vytvářet dětem dobré a podnětné prostředí, kde se cítí spokojené a mohou se všestranně rozvíjet. Hlavním prostředkem k dosažení cíle je ŠVP s názvem „Hrajeme si po celý rok“ – jehož prostřednictvím chceme nenásilným způsobem vytvořit základní pravidla vzájemných vztahů, chování a komunikace. Přiměřenou formou, zejména na základě prožitků a hry seznámit děti s lidovými tradicemi i současnou kulturou. Vést děti k poznání, že člověk je součástí přírody, objevovat její zákonitosti i nutnost se o ní starat.

Cílem programu je dovést dítě prostřednictvím prožitku a hry k tomu, aby získalo přiměřenou fyzickou, psychickou i sociální samostatnost a základy kompetencí pro jeho život a další vzdělávání. Dále pak, aby co nejvíce odpovídal zájmům a potřebám dětí. Nejdůležitější je pozitivní klima, vztahy vzájemné důvěry, pohoda a přátelská atmosféra. V neposlední řadě je také naším cílem vést děti k ohleduplnosti, kamarádství, respektování druhých, tolerantnosti a vztahu k přírodě.

Při všech činnostech máme na paměti:

1. CO SE DĚTI UČÍ
2. S JAKOU HODNOTOU SE SETKÁVÁ
3. JAKÝ PROSTOR MÁ DÍTĚ PRO SAMOSTATNOST

Vzdělávací cíle a záměry vycházejí z RVP PV a náš program je v souladu s ním.

- naučit děti komunikovat, vyjadřovat se a vyslovit vlastní pocity a myšlenky
- rozvíjet u dětí toleranci, soucítění a ochotu pomoci
- učit děti vztahům (k sobě, k rodičům, k vrstevníkům, k okolí a k přírodě)
- naučit děti přizpůsobit se životu ve společnosti
- naučit je být samostatnou osobností
- naučit děti získávat názory a vztahy na základě vlastních prožitků
- usilovat o jejich osobní rozvoj s ohledem na jeho nadání, zájmy a potřeby
- poskytovat dětem citovou podporu
- být pro děti správným příkladem
- být v kontaktu s rodiči a spolupracovat s nimi

Nejlépe se děti učí interakcí s okolím a vlastním prožitkem a zkušeností.

Upřednostňujeme proto činnosti, které jsou založeny na přímých prožitcích dítěte.

- spontánní a řízené činnosti jsou v rovnováze
- vzdělávání probíhá v průběhu celého dne v MŠ a při všech činnostech
- veškeré činnosti obsahují prvky hry a tvořivosti

Činnosti spontánní

- vycházejí z vnitřní motivace dítěte a jeho osobní aktivity
- využívají spontánních nápadů dítěte a zajišťují mu dostatečný prostor pro realizování jeho plánů

Činnosti řízené

- jedná se o didaktickou činnost, která je pedagogem přímo motivována
- je v ní zastoupeno spontánní a záměrné učení a počítá se v ní s aktivní účastí dítěte

Relaxační činnosti

- relaxační odpočinek při hudbě

Používané metody

- | | |
|---------------------------|--------------------------------------|
| • založené na prožitku | • založené na komunikaci |
| • založené na vzoru | • založené na tvoření |
| • založené na hře | • založené na fantazii |
| • založené na pohybu | • založené na myšlenkových operacích |
| • založené na experimentu | |

IV. Podmínky a organizace vzdělávání**1) Seznam pedagogických pracovníků**

ředitelka MŠ:	Martina Dvořáková	třída A
zástupce ŘŠ:	Lenka Fesslová	třída C
učitelky:	Lucie Trnovská	třída A
	Petra Furthová	třída C, výtvarné činnosti
	Renata Moserová	třída B
	Libuše Dekretová	třída B, keramická dílna
	Jitka Duspivová	třída D
	Blanka Kabelová	třída D, výuka hry na flétnu
účetní:	Eva Toušková	
školník:	Tomáš Jiříček	

uklízečky: Alžběta Fialová, Natálie Urbánková

pradlena: Aneta Fechterová, Petra Křížková

2) Věcné podmínky

- všechny vnitřní i venkovní prostory splňují bezpečnostní a hyg. normy
- mateřská škola je 4 třídní s vlastní keramickou dílnou
- je umístěna v okrajové části Českých Budějovic
- mateřská škola je situována v přírodním prostředí – velká školní zahrada využívaná po celý rok, nové zahradní vybavení
- děti mají pro hry a činnosti výborné prostorové podmínky
- v každé třídě je malá knihovna s literaturou pro děti i metodickým materiálem pro učitelky
- mateřská škola je moderně vybavena vhodným nábytkem, hračkami a metodickým materiálem
- velmi dobré sociální zázemí – nové WC a umývárny
- v ředitelně jsou učitelkám a personálu k dispozici osobní počítače

Mateřskou školu v současné době navštěvuje 90 dětí. Má 8 pedagogických pracovníků a 6 provozních pracovníků. Vzájemné vztahy mezi pracovníky i rodiči jsou dobré. Také vztah se zřizovatelem je uspokojivý.

3) Životospráva

- jídlo pro děti je dováženo z blízké školní jídelny
- plnohodnotná a vyvážená strava
- pestrý jídelníček
- dodržování pitného režimu (po celý den mají děti k dispozici barely s vodou a čaj; mohou si samy nápoje kdykoliv nalít; na delší vycházky si berou nápoje sebou)

- „dobrovolnost“ jídla (nenutíme děti do jídla, ale snažíme se, aby alespoň pokrm ochutnaly a učily se tak zdravému stravování)
- individuální odpočinek po obědě (děti, které nespí, si mohou vybrat klidnou činnost ve třídě)
- dostatečný pobyt venku
- zachování režimu dne

4) Psychosociální podmínky

- přirozená adaptace dětí na MŠ (respektování potřeb dětí, porozumění, přátelství, pomoc, podpora, povzbuzení a důvěra)
- vymezení pravidel chování
- efektivní komunikace (emfatická reakce, já výrok, výběr, informace,...)
- dítě jako partner
- spokojené prostředí pro děti – pocit bezpečí a jistoty
- pohodové klima bez stresů
- stejná práva a povinnosti
- pozitivní hodnocení – pochvaly a povzbuzení
- respektování potřeb dětí

5) Organizace a provoz školy

Rozdělení do tříd:

Mateřská škola „Žabička“ je 4 třídní s věkově homogenními třídami.

Třídy **A** – děti 3-4 leté

B – děti 4-5 leté

C a D – děti 5-6 leté s odloženou školní docházkou

- třída B – zaměření na logopedii
- třída D – příprava dětí na ZŠ a děti s odloženou školní docházkou

REŽIM DNE

Organizace dne je proměnlivá, přizpůsobujeme ji potřebám a činnostem dětí, dodržujeme přesně pouze časy stravování a 3-hodinové přestávky mezi jídly.

6:00 – 8:15 shromažďování dětí v určené třídě, volná hra, individuální práce

8:30 – 8:45 svačina

8:45 – 10:00 řízená činnost

10:00 – 11:45 pobyt venku, procházka

12:00 – 12:30 oběd

12:45 – 14:00 odpočinek a spánek

14:00 – 15:00 klidové činnosti navazující na dopoledne

15:00 – 15:45 svačina

15:45 – 17:00 volná hra, pobyt venku, odchod dětí domů

6) Řízení mateřské školy

Řízení a vedení mateřské školy vychází z obecně platných zákonů a předpisů. Je kladen důraz na týmovou spolupráci. Povinnosti a úkoly jsou jasně vymezeny. Ředitelka školy podporuje a motivuje spoluúčast členů týmu na rozhodování o otázkách školy, respektuje jejich názory a návrhy.

Ředitelka vypracovává ŠVP ve spolupráci s ostatními členy pedagogického týmu. Kontrolní a evaluační činnosti zahrnují všechny stránky chodu mateřské školy. Vedení spolupracuje se zřizovatelem a dalšími organizacemi ZŠ, PPP,....

7) Personální zajištění

Všichni pracovníci mají předepsanou odbornou pedagogickou způsobilost a ředitelka má vysokoškolskou kvalifikaci.

Organizační schéma: viz str. č. 56

8) Spoluúčast rodičů

- ve vztazích mezi učiteli a rodiči panuje oboustranná důvěra, otevřenost, vstřícnost, porozumění, respekt a ochota spolupracovat
- učitelé sledují konkrétní potřeby jednotlivých dětí a snaží se jim porozumět a vyhovět
- rodiče mají možnost podílet se na dění v mateřské škole, účastnit se různých programů a dle svého zájmu zde vstupovat do her svých dětí. Jsou pravidelně a dostatečně informováni o všem, co se v mateřské škole děje. Projeví-li zájem, mohou se spolupodílet při plánování programu mateřské školy a při řešení vzniklých problémů apod.
- rodiče jsou pravidelně informováni o prospívání jejich dítěte i o jejich individuálních pokrocích v rozvoji i učení
- učitelé chrání soukromí rodiny a zachovávají diskrétnost v jejich svěřených vnitřních záležitostech

Schůzky rodičů a učitelů

- snažíme se o zapojení rodičů do akcí školy a o jejich informovanosti

srpen – informační schůzka před začátkem školního roku

leden – individuální schůzky před zápisem dětí do základních škol

Společná odpoledne

- rodiče si mohou přijít hrát společně s dětmi
- společné aktivity – opékání špekáčků, drakiáda, karneval

Rodiče mají možnost podílet se na dění v mateřské škole a účastnit se různých programů. Prostřednictvím nástěnek a osobním kontaktem s učitelkami jsou dostatečně informováni o všem, co se děje.

Mateřská škola podporuje rodinnou výchovu a pomáhá rodičům v péči o dítě. Nabízí rodičům poradenské služby a aktivity v otázkách výchovy a vzdělávání předškolních dětí.

Charakteristika tříd

Všechny třídy jsou prostorné, světlé a máme snahu mít je vyzdobené přírodními materiály. Skládají se ze dvou částí, jídelny a herny. Herny slouží, po rozložení lůžek, i k polednímu spánku. Třídy vyhovují všem nejrozličnějším skupinovým činnostem i individuálním činnostem dětí. Hračky a pomůcky jsou uloženy v proutěných koších v dosahu dětí. Jejich užívání je řízeno pravidly, která určil učitel společně s dětmi. Některé hračky jsou ve skladu. Děti si je kdykoli mohou půjčit po domluvě s učitelkami. Okna tříd máme zakryta žaluziemi.

U budovy mateřské školy je zahrada, která dětem nabízí nejrozličnější pohybové aktivity (např. kolotoč, houpačky, pískoviště, cesta přes pohyblivé trámy, malé fotbalové hřiště,...).

Děti mají neustále k dispozici konev s čajem. Kdykoliv na požádání je jim nalito do hrnečku. Děti nenutíme jídlo jíst, pouze jim nabídneme, zda nechtějí alespoň ochutnat.

Nově přichozí děti mají možnost postupně se adaptovat na nové prostředí. Volnost dětí je mírně omezována pouze nezbytnými pravidly, které jsou nutné ke společnému soužití.

Kapacita jednotlivých tříd je 28 dětí. Do jedné z tříd chodí nyní 22 dětí a do všech ostatních 24 dětí. Některé děti nenavštěvují třídu každý den. Všechny třídy jsou věkově homogenní. Třídy A navštěvují děti 3 – 4leté, třídu B děti 4-5leté se zaměřením na logopedii a třídy C a D děti 5 – 6leté se zaměřením přípravy na základní školu a pro děti s odloženou školní docházkou. Všechny

učitelky mají vystudovanou Střední pedagogickou školu a některé z nich vedou nadstandardní aktivity a to:

Petra Furthová – výtvarné činnosti

Blanka Kabelová – výuka hry na flétnu

Libuše Dekretová – keramická dílna

V jednotlivých třídách se střídají dvě učitelky dle pracovní doby. Obě se potkávají pouze při obědech tj. mezi 12:00 – 12:30h. V tuto dobu řeší problémy týkající se své třídy a dětí. Snaží se najít řešení.

Děti do tříd přivádí rodiče nebo jejich zákonní zástupci mezi 6-10 hod. Před vchodem do jednotlivých tříd je zvonek. Zvonek je spojen s telefonním zařízením, které dveře otevře.

Ráno probíhá volná hra dětí, poté je svačina, řízená činnost a pobyt venku. Následuje oběd a polední odpočinek/spánek. Odpoledne probíhá volná hra. Rodiče nebo zákonní zástupci si mohou vyzvednout děti nejdéle do 17hod.

Některé činnosti se konají i mimo pracovní dobu mimo mateřskou školu a to např. plavecká výuka, návštěvy divadla, výlety, apod.

Rodiče mají možnost podílet se na dění ve třídě. Jsou pravidelně informováni z nástěnky nebo od učitelek.

IV. Vzdělávací obsah

Obsah vzdělávání je uspořádán do jednotlivých integrovaných bloků a vychází z prioritních záměrů a cílů školy. Integrované bloky jsou tvořeny tak, aby zasahovaly všechny vzdělávací oblasti. Integrované bloky na sebe navazují, doplňují se a některé se prolínají.

Jednotlivá témata rozpracovávají paní učitelky do podtémat a zohledňují přitom věk dětí, složení skupiny a podmínky ve třídách. Mohou je tedy různě upravovat a doplňovat.

Podtémata jsou zpracovány v myšlenkovou mapu. V třídním vzdělávacím programu jsou uváděny jako konkrétní činnost – obsah činnosti, básničky, písničky, hry,...

Práci s dětmi uskutečňujeme podle ŠVP, který je rozpracován na základě ročních období a tématických bloků, které odpovídají našim místním podmínkám a možnostem školy.

V RVP je obsah strukturován do pěti oblastí, které odráží přirozený vývoj dítěte:

- Dítě a jeho tělo
- Dítě a jeho psychika
- Dítě a ten druhý
- Dítě a společnost
- Dítě a svět

Tyto oblasti jsou rozlišeny na základě vztahů, které si dítě postupně vytváří.

Hrajeme si po celý rok

Tento projekt je zaměřen na seznamování nově příchozích dětí s prostředím mateřské školy, režimem a ostatními dětmi v jednotlivých třídách. Zároveň vede děti k tomu, aby si uvědomovaly, že každý je trochu jiný, každý cítí něco jiného a může se vidět jinak, než jej vidí druzí. Každý má právo vyslovit svůj názor, i když s ním ostatní nemusí souhlasit.

Podzim

V tomto bloku se budeme zabývat seznamováním dětí s prostředím třídy. Jednotlivé děti naučíme rozeznávat své značky, svá vlastní jména a jména svých kamarádů a učitelek. Také je budeme seznamovat s prostředím mateřské školy, s ostatními zaměstnanci, s režimem dne, s pravidly chování a vztahy mezi lidmi. Kromě toho také s plody podzimu, s jevy podzimního počasí, se stromy, s volně žijícími zvířaty, s naší planetou a vesmírem a uvědoměním si, kde žijeme. Připravíme děti na příchod zimy.

Témata: Poznáváme nové kamarády
 Barvy podzimu

Zima je za dveřmi

Charakteristika bloku (cíle, záměry):

- vhodnou organizací a laskavým přijetím usnadnit novým dětem vstup do mateřské školy
- přivítání všech dětí mateřské školy např. maňáskovým divadlem
- pomoc dětem i jejich rodičům orientovat se v novém prostředí
- podporování dětí k navazování vzájemných kontaktů
- posilování prosociálního chování ve vztahu k druhému v dětské herní skupině, v rodině či ve škole
- rozvoj schopnosti žít ve společenství ostatních lidí a přizpůsobit se
- osvojování si dovedností k podpoře osobní pohody a pohody prostředí
- vyvozování a vytváření pravidel soužití společně s dětmi
- vytváření povědomí o mezilidských a morálních hodnotách
- rozvoj schopnosti vyjádřit pocity, dojmy a prožitky
- mapování aktuální úrovně rozvoje dítěte, ze které je třeba dále vycházet
- pojmenovávání znaků podzimu, rozlišování detailů a třídění předmětů
- osvojování si poznatků o světě a životě, o přírodě a jejích proměnách
- kultivace mravního a estetického vnímání, citění a prožívání
- pěstování kladného vztahu k přírodě a potřeby chránit a pečovat o ni
- rozvoj, zpřesňování a kultivace smyslového vnímání
- rozvoj paměti, pozornosti, představivosti a fantazie
- rozvoj řečových schopností a jazykových dovedností
- podporování dětského přátelství a vytváření podmínek pro rozvoj sociální zkušenosti, vzájemné spolupráce a akceptace partnera
- rozvoj pohotové orientace v prostorech herny a rychlé reakce na signál
- zjištění laterality, výslovnosti a znalosti barev
- respektování individuality dítěte a postupné zapojení do činnosti
- budování citových vazeb učitel + děti, dítě + děti

- hygienické, pracovní a společenské návyky(základy, zvládání)
- navázání kontaktů uč.+ rodiče a poznávání prostředí třídy, MŠ a okolí
- základní pravidla života v kolektivu a režimové prvky

Zima

Blok Zima bude děti seznamovat s postavou Mikuláše, s pojmy vztahujícími se k adventu, s lidovými zvyky a tradicemi. Také budeme děti seznamovat s typickými znaky zimy a její péčí o zvířata. Celkově si budeme ověřovat školní zralost a připravenost u předškolních dětí.

Témata: Vánoce jsou tady
 Bude zima bude mráz

Charakteristika bloku (cíle, záměry):

- cílem tohoto bloku je seznámit děti s tradicemi vánočních svátků
- přiblížit dětem „domov“ a vztahy v rodině
- zopakovat s dětmi jméno, příjmení a adresu
- poznávání zimního počasí
- zvládat sebe obsluhu a základní pracovní návyky
- soustředit se na činnost a dokončit ji
- naučit se nazpaměť kresebné texty, úmyslně si je zapamatovat a vybavit
- naučit se ovládat své chování v různých situacích
- umět zdůvodnit svá konání
- poslouchat a plnit pokyny a respektovat pravidla (společenské hry apod.)
- umět zvládat společenské návyky
- umět domluvit se s dospělými a zdůvodnit požadavky
- rozvíjení pohybových dovedností v oblasti hrubé i jemné motoriky a osvojování si poznatků o zimních hrách a sportech

- ochrana osobního soukromí a bezpečí ve vztazích s dospělými
- osvojování si před čtenářských dovedností

Jaro

Tento blok se bude zabývat poznáváním jednotlivých částí lidského těla, ochranou zdraví před nemocemi a úrazy, přípravou masopustu a probíráním jeho zvyků a tradic. Dále pak probouzením přírody, prvním jarním sluníčkem, růstem rostlin, probouzením zimních zvířátek a lidovými zvyky spojenými s příchodem jara. Příprava dětí na příchod Velikonoc.

Témata: Sluneční paprsky nás hřejí do zad
 Jarní svátky
 Letem světem

Charakteristika bloku (cíle, záměry):

- prostřednictvím tohoto bloku chceme děti seznámit se změnami v přírodě v jarním období
- pozorování, zkoumání rostlin a živočichů
- seznámit děti s dalšími tradicemi a zvyky – svátky jara – Velikonoce, pálení čarodějnic,...
- seznámit děti s okolím – město, návštěva zajímavých míst, překonání vzdáleností – dopravní prostředky
- umět pojmenovat části těla
- znát různá nebezpečí (voda, hmyz, plazi, jedovaté rostliny,...)
- umět přijmout ocenění i úspěch
- navazovat kontakty s druhými a umět zorganizovat hru
- mít cit k přírodě a živým bytostem, cítit život a zdraví; neriskovat
- pokusit se předvídat nebezpečí
- uvědomovat si svá práva a přiznat je druhým; mít ohled na druhé

- snažit se řešit konflikty dohodou
- pokusit se zachytit skutečnost i představy výtvarně
- hledání a pozorování prvních známek jara v přírodě a změn počasí
- seznamování dětí s tradicemi a zvyky spojenými s jarem
- rozvoj pohybových dovedností a prostorové orientace (zvládání překážek, házení a chytání míče, užívání různého náčiní)
- zvládání sebe obsluhy, uplatňování základních kulturně hygienických a zdravotně preventivních návyků
- rozvoj komunikativních dovedností verbálních i neverbálních, kultivovaného projevu
- rozvoj tvořivosti (tvořivého myšlení, řešení problémů, tvořivého sebevyjádření)
- získání schopnosti záměrně řídit svoje chování a ovlivňovat vlastní situaci

Léto

V tomto bloku si s dětmi budeme povídat o některých druzích domácích a hospodářských zvířat, o dopravní výchově, o dopravních značkách a prostředcích. Dále pak posilováním citových vztahů dětí k rodičům a rodině, orientací v časových pojmech a seznamováním dětí s některými druhy lidských profesí. V neposlední řadě také budou děti poznávat znaky léta, podobu vody a její živočichy.

Témata: Prázdniny jsou tu
Hurá!, léto je tady
Letní radovánky

Charakteristika bloku (cíle, záměry):

- cílem tohoto bloku je shrnout, co už „umíme“
- těšení se na prázdniny
- prozkoumávání okolí MŠ – výlety a výpravy do okolí

- rozvoj schopnosti citové vztahy vytvářet, rozvíjet je a city plně prožívat (posilování citového pouta k matce, rodině)
- orientace v časových pojmech a sledování časové posloupnosti ve spojení s konkrétními činnostmi života dítěte
- pěstování schopnosti vyjádření svých prožitků pohybovou či dramatickou improvizací
- osvojení si elementárních poznatků, schopností a dovedností důležitých pro navazování a rozvíjení vztahů dítěte k druhým lidem
- rozvoj řečových schopností a jazykových dovedností receptivních (vnímání, naslouchání, porozumění i delší klasické pohádce) i produktivních (výslovnosti, vytváření pojmů, mluvního projevu, vyjadřování)
- posilování přirozených poznávacích citů (zvědavosti, zájmu a radosti z objevování)

Nadstandardní aktivity školy

- záměrem je uspokojit a vyhovět přáním rodičů, kteří mají zájem o rozvoj svých dětí a chtějí, aby si vyzkoušely i něco nového, co je baví
- aktivity jsou pro děti dobrovolné a navštěvují je po domluvě s učitelkami
- zajišťují pedagogičtí pracovníci školy mimo pracovní dobu

keramická dílna: pro děti a rodiče každé úterý od 17:00 – 18:30

zajišťuje Libuše Dekretová; třída B

- rozvoj hrubé a jemné motoriky
- rozvoj tvořivosti a fantazie

výuka hry na flétnu: pro děti 5 leté; úterý 17:00 – 17:30

pro děti 6 – 7 leté; čtvrtek 17:00 – 17:45

zajišťuje Blanka Kabelová; třída D

- rozvoj sluchových dovedností
- rozvoj jemné motoriky

kroužek výtvarné výchovy: pro děti 4 – 5 leté; pondělí 17:00 – 18:00

pro děti 6 – 7 leté; středa 17:00 – 18:00

zajišťuje Petra Furthová; třída C

- rozvoj výtvarných dovedností, tvořivosti a fantazie
- rozvoj jemné motoriky
- návštěva divadla 1x za měsíc
- školní výlet 1x za rok
- před plavecká výchova – návštěva bazénu (září, říjen, květen, červen)
- Drakiáda
- Mikulášská besídka s nadílkou (prosinec)
- vánoční besídka s nadílkou (prosinec)
- karneval
- opékání špekáčků s rodiči (květen)
- oslava Dne dětí (červen)
- slavnostní závěr školního roku

VI. Evaluační systém

Při hodnocení celkové práce zaměstnanců se vychází ze školního a třídního vzdělávacího programu. Na jednotlivých třídách se budou společně vytvářet plány podle témat a zároveň hodnocení a stanovování závěrů pro další činnost. Hodnotíme, jak se děti cítí, co se naučily, co se povedlo, co ne a proč. Vedeme záznamy o pokrocích každého dítěte. Evaluace se provádí ve všech

činnostech na pedagogických poradách. Při sledování pokroků jednotlivých dětí spolupracujeme s jejich rodiči.

Cílem evaluace je celkové zkvalitňování práce mateřské školy a získání zpětné vazby.

Vnitřní evaluační systém

- naplňování cílů programu (snaha plnit cíle obsažené v našem ŠVP)
- kvalita podmínek vzdělávání (neustále obnovujeme a zkrášlujeme třídy a chodby v MŠ a to např. kresbami a výtvary dětí)
- kvalita výchovně vzdělávací práce pedagogů (poskytujeme učitelům další vzdělávání v jejich oboru školením či možností dálkového studia)
- práce ostatních zaměstnanců školy
- výsledky vzdělávání celkově zpracovává ředitelka

Vnější evaluace a hodnocení

- | | |
|-------------------|--------------|
| • rodiče | • ČŠI |
| • odborníci – PPP | • zřizovatel |

Metody a techniky

- | | |
|--------------------|----------------------|
| • běžné pozorování | • videozáznam |
| • hospitace | • rozbor dokumentace |
| • rozhovory | • dotazník |
| • diskuse | |

Časový plán

- průběžné denní hodnocení a pozorování dětí učitelkami
- hodnocení v rámci pedagogických rad jednou za měsíc
- výroční hodnocení se pořádá na konci každého školního roku
- učitelky sledují a pozorují práci svých dětí v jednotlivých třídách

- pozorujeme rozvoj dětské osobnosti a rysy, dle kterých se dítě vyvíjí
- pozorujeme každé dítě zvlášť a následné informace shromažďujeme v dokumentaci (každé dítě má svou vlastní dokumentaci)
- informace o pozorování dětí jsou důvěrné a přístupné pouze učitelům
- před každou pedagogickou radou si učitelky sami vyhodnocují svou třídu a konečné zhodnocení je posléze zhodnoceno na pedagogické radě
- každý učitel je zodpovědný za svoji třídu
- další hodnocení a pozorování provádí ředitelka individuálně. Hodnotí práci svých zaměstnanců – připomínky k jejich nedostatkům jim sděluje osobně nebo na pedagogických radách.

ZÁVĚR

Pro napsání mé bakalářské práce mě inspiroval zájem zjistit, jak probíhá řízení na jednotlivých mateřských školách v Českých Budějovicích. Za tři roky studia jsem v Českých Budějovicích navštívila několik mateřských škol. Zajímalo mě jak management funguje i na dalších mateřských školách.

Celkově z mého výzkumu vyplynulo, že nejnavštěvovanější jsou státní mateřské školy. Zásluhy za velkou návštěvnost rozhodně nenese jen zvenku hezky vypadající mateřská škola. Vše záleží na stylu řízení ředitele školy, na komunikaci mezi zaměstnanci, na spolupráci mezi celým kolektivem zaměstnanců, na spolupráci s rodiči, na vzdělanosti zaměstnanců, na vzájemném poznávání a respektování. Dále také na tom, aby se děti v mateřských školách cítily jako doma a aby se také ve školách všestranně rozvíjely nenásilně na základě prožitku a hry.

Nejvíce mě při zpracovávání této práce bavil samotný výzkum, kdy jsem navštěvovala různé druhy mateřských škol v Českých Budějovicích a získávala potřebné informace. Celkem mě zaujalo, jak různé mateřské školy na pohled vypadají. Každá ze škol má svou vlastní nápaditost a jiné uspořádání co se týče budov, tříd a materiálního vybavení.

Myslím si, že tato práce by mohla mít velký přínos pro ředitele mateřských škol jak v Českých Budějovicích, tak i v ostatních městech České Republiky. Díky této práci by si mohli představit v jakém stavu je existující management na zdejších mateřských školách. Pro ty ředitele, kteří řídí mateřské školy v jiných městech České Republiky by tato práce mohla být zajímavá z hlediska porovnání managementu na svých mateřských školách a na zdejších mateřských školách.

Seznam použitých zkratk

CMŠ - CÍRKEVNÍ MATEŘSKÁ ŠKOLA

LPP - LET PEDAGOGICKÉ PRAXE

MŠ - MATEŘSKÁ ŠKOLA

MŠJO - MATEŘSKÁ ŠKOLA, KTERÁ JE SOUČÁSTÍ JINÉ ORGANIZACE

MŠSO - MATEŘSKÁ ŠKOLA, KTERÁ JE SAMOSTATNÁ ORGANIZACE

NP - NEPEDAGOGIČTÍ PRACOVNÍCI

PP - PEDAGOGIČTÍ PRACOVNÍCI

ŘŠ - ŘEDITEL ŠKOLY

SMŠ - STÁTNÍ MATEŘSKÁ ŠKOLA

Seznam použité a citované literatury

1. Bacík, F.; Kalous, J.; Svoboda, J.: Úvod do teorie a praxe školského managementu. Karolinum, Praha 1995
2. Bacík, F.; Kalous, J.; Svoboda, J. a kol.: Kapitoly ze školského managementu. Pedagogická fakulta UK v Praze, Praha 1995
3. Eger, L.; Váňová, M.; Malach, A. a kol.: Efektivní školský management. Západočeská univerzita, Plzeň 1998
4. Koontz, H.; Weihrich, H.: Management. Victoria Publishing, Praha 1993
5. Miňhová, J; Holeček, V.; Jiřincová, B. a kol.: Vybrané problémy z psychologie managementu a leadershipu ve školství. Pedagogická fakulta Západočeské univerzity, Plzeň 1994
6. Smolíková, K.: Manuál k přípravě školního (třídního) vzdělávacího programu mateřské školy. Výzkumný ústav pedagogický v Praze, Praha 2006
7. Smolíková, K.: Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání. Výzkumný ústav pedagogický v Praze, Praha 2006
8. Somr, M.: Úvod do metodologie a metod výzkumu. České Budějovice 2006
9. Šindelář, J.: Základy managementu. Jihočeská univerzita, České Budějovice 1994
10. Vodáček, L., Vodáčková, O.: Management na prahu 90. let. Institut řízení, Praha 1991

Přednášky

11. Pletka, J.: Řízení školy a management. České Budějovice 2004, 2005

