

Univerzita Hradec Králové
Pedagogická fakulta
Ústav primární a preprimární edukace

**Management mateřské školy
z pohledu začínající ředitelky**

bakalářská práce

Autor: Hana Kvirencová
Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Učitelství pro mateřské školy
Vedoucí práce: PaedDr. Milan Štoček

Hradec Králové

2015

UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ

Pedagogická fakulta

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: **Hana Kvirencová**
Osobní číslo: **P11955**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Učitelství pro mateřské školy**
Název tématu: **Management mateřské školy z pohledu začínající ředitelky**
Zadávací katedra: **Ústav primární a preprimární edukace**

Práce si klade za cíl objasnit, jaké zkušenosti mají začínající ředitelky v mateřských školách se svou novou rolí, vymezit problémy, které je provázejí, a vyvodit soubor požadavků, které je mohou pomoci řešit. Teoretická část práce popisuje jednotlivé oblasti řízení mateřské školy a seznamuje s rolemi, které jsou na začínající ředitelku v rámci těchto oblastí kladeny. Praktická část řeší výzkum v oblasti managementu metodou dotazníku vlastní konstrukce a ukazuje, jak vnímají začínající ředitelky mateřských škol své začátky v nové pozici a jak si s novými rolemi dokázaly poradit.

Vedoucí bakalářské práce: **PaedDr. Milan Štoček**
Ústav primární a preprimární edukace
Oponent bakalářské práce: **PaedDr. Vladimíra Hornáčková, Ph.D.**

Datum zadání bakalářské práce: 7. 2. 2013

Termín odevzdání bakalářské práce: 6. 5. 2015

doc. PhDr. Pavel Vacek, Ph.D.

děkan

PhDr. Pavel Zíkl, Ph.D.

vedoucí katedry

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala pod vedením vedoucího bakalářské práce samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu. Jako autor uvedené práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Hradci Králové dne 14. 4. 2015

.....

Hana Kvirencová

Poděkování:

Děkuji PaedDr. Milanu Štočkovi za odborné vedení bakalářské práce a dále za ochotu, vstřícnost, věcné připomínky a cenné rady, které mi při zpracování této bakalářské práce poskytl. Poděkování také patří všem ředitelům mateřských škol, kteří se podíleli na mém pedagogickém výzkumu.

Anotace

KVIRENCOVÁ, Hana. *Management mateřské školy z pohledu začínající ředitelky*. Hradec Králové: Pedagogická fakulta Univerzity Hradec Králové, 2015. 65s. Bakalářská práce

Tato práce si klade za cíl objasnit, jaké zkušenosti mají začínající ředitelky v mateřských školách se svou novou rolí, vymezit problémy, které je provázejí, a vyvodit soubor požadavků, které je mohou pomoci řešit. Teoretická část práce popisuje jednotlivé oblasti řízení mateřské školy a seznamuje s rolmi, které jsou na začínající ředitelku v rámci těchto oblastí kladeny. Praktická část řeší výzkum v oblasti managementu metodou dotazníku vlastní konstrukce a ukazuje, jak vnímají začínající ředitelky mateřských škol své začátky v nové pozici a jak si s novými rolmi dokázaly poradit.

Klíčová slova: management, ředitel školy, začínající ředitel školy, mateřská škola

Annotation

KVIRENCOVÁ, Hana. *The management of kindergarten from the view of beginner head master*. Hradec Králové: Faculty of Education. University of Hradec Králové, 2015. 65pp. Bachelor Degree Thesis.

The aim of this thesis is to clarify what experiences beginner head teacher in kindergarten have with their new roles, to define the problems that accompany them, and to draw up a set of requirements that can help solve them. The theoretical part describes the each area of kindergarten management and introduces roles that beginner head teacher within these areas must satisfy. The practical part researches the area of management by questionnaire of my own design, and shows how beginner head teacher perceive their start in the new position and also their ability to deal with the new roles.

Keywords: management, head teacher, beginner head teacher, kindergarten

Obsah

1	Úvod.....	8
2	Management.....	10
2.1	Pojem management	10
2.2	Školský management	10
2.3	Vývoj školského managementu	11
2.4	Stupně školského managementu	12
2.5	Specifika managementu jednotřídní mateřské školy.....	12
3	Ředitel školy a jeho role	13
3.1	Ředitel školy jako statutární orgán.....	13
3.2	Ředitel školy jako manažer	15
3.2.1	Plánování	15
3.2.2	Organizování.....	17
3.2.3	Personalistika.....	18
3.2.4	Vedení.....	21
3.2.5	Kontrola	24
3.3	Právní oblast.....	25
3.3.1	Legislativa a právní předpisy, ve kterých se musí ředitel orientovat.....	25
3.3.2	Pracovně právní vztahy.....	32
3.3.3	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana.....	33
3.3.4	Školní jídelna	35
3.4	Ekonomická oblast.....	35
3.5	Organizační a administrativní oblast.....	36
3.6	Pedagogická oblast.....	37
4	Empirická část.....	39
4.1	Cíl výzkumu	39
4.2	Výzkumné otázky.....	39

4.3	Výzkumný soubor	39
4.4	Metoda výzkumu.....	40
4.5	Sběr a zpracování údajů	40
4.6	Výsledky výzkumu.....	40
4.7	Vyhodnocení výzkumu	57
5	Závěr	60
6	Přehled použitých zdrojů a literatury	62
7	Přílohy.....	65

1 Úvod

Na ředitele všech stupňů škol jsou v dnešní době kladeny stále vyšší nároky, a to především na jejich kompetenční připravenost. Začínající ředitelé často nemají formální vzdělání, zkušenosti ani dostatečné znalosti v oblastech, které k řízení školy nezbytně potřebují, a tak s sebou nová pracovní pozice přináší významný nárůst požadavků na jejich další studium a sebevzdělávání. Ředitel na svém novém místě musí zajistit chod školy, plánovat, provádět kontrolu a hodnocení, a ať chce nebo ne, nikdy se to neobejde bez změny. Každý do své funkce vkládá své vlastnosti, dosavadní znalosti a zkušenosti. K tomu se může přidávat i tlak od podřízených v rámci vymezování nových rolí, dochází k rozporům mezi „starým“ a „novým“ řízením školy, ve vedení lidí, ve způsobu komunikace apod. Pracovní doba začínajících ředitelů nezdědka překračuje zákonem stanovený počet odpracovaných hodin, a tato nerovnováha mezi osobním a pracovním životem je schopna odebrat veškerý ředitelův volný čas, zápal, tvůrčí energii a později i snahu o koncepční přístup k práci.

Aby si začínající ředitelé dovedli se svou novou rolí poradit, je zapotřebí si vedle formálních vědomostí osvojit i některé manažerské dovednosti, jako je plánování, organizování, personalistika, vedení nebo kontrola. Pouze naučené a praxí ověřené postupy však nestačí. Ředitel jako osobnost musí být vyrovnaný a dostatečně silný, aby zvládl vše správně načasovat, udržet si odstup a nadhled od vlastní práce. Další důležitou kompetencí se tak stává sebeřízení, jehož ovládnutí není příliš složité, ale může pomoci všem řídicím pracovníkům k lepšímu zvládnutí jejich nové funkce.

Před nástupem do funkce ředitelky jsem v dané mateřské škole působila již 6 let jako učitelka. Znala jsem tak prostředí školy, podílela se na tvorbě školního vzdělávacího programu, spolupracovala s rodiči, dalšími zaměstnanci školy i zřizovatelem. Odcházející ředitelka mě s řízením mateřské školy postupně seznamovala, stále jsem si však nedovedla představit, co všechno funkce ředitele obnáší, co vše musí ředitel znát a v jakých oblastech se orientovat. Částečnou výhodu jsem měla již díky absolvovanému Studiu pro ředitele škol a školských zařízení. Na jedné z prvních přednášek jsme vyplňovali dotazník s otázkami z oblastí, ve kterých se ředitel školy musí orientovat – ekonomika, právo, pracovně-právní vztahy, bezpečnost práce atd., a pro mě to byla

pouhá změť termínů, paragrafů a informací, o kterých jsem neměla ani tušení, že existují. Když jsem s odstupem jednoho roku vyplňovala tentýž dotazník znovu, byla jsem při jeho vyplňování o poznání jistější, věděla jsem přesně, kde odpověď najdu, popřípadě na koho se můžu s dotazem obrátit. A o tom to je. Ředitelem se člověk nenarodí, ani nestane přes noc, je to dlouhodobý a soustavný proces. Jak říká Ivan Souček, ředitel ZŠ v Berouně: „*Za jak dlouho se z člověka stane ředitel školy? Tak za čtyři, pět let. První rok se rozkoukáváte, druhý se dáte do intenzivní práce, třetí rok zjišťujete, co je ještě třeba udělat – pak se změní zákony...*“ (Švancar, 2005)

Za cíle bakalářské práce „Management mateřské školy z pohledu začínající ředitelky“ jsem si stanovila:

- 1) zmapovat základní manažerské funkce, jejich uplatnění v praxi, hlavní zásady řízení mateřské školy a povinnosti řídicích pracovníků při jejich nástupu do funkce ředitele;
- 2) srozumitelnou a přehlednou formou je přiblížit ředitelkám mateřských škol, a přispět tak k ucelenému pohledu na řízení mateřské školy.

Materiál pro tuto práci jsem soustřeďovala po dobu dvou let. Vedle pramenů z odborné literatury a konzultací s odborníky v oblasti školství jsem informace shromažďovala i od svých kolegyň, bývalých nebo současných ředitelek a řídicích pracovníků mateřských škol. Práce ředitelek mateřských škol bývá často podceňována a snižována, přestože jejich pracovní náplň je v oblasti řízení shodná s pracovní náplní ředitelů ostatních stupňů škol. Důležité je vnímat mateřskou školu jako prvotní stupeň vzdělávání.

V první části práce je teoreticky, s využitím literárních zdrojů, pojednáno o managementu jako takovém, dále jsou vysvětlena specifika školského managementu a pojem manažer - jeho vlastnosti, dovednosti a kompetence. Posléze je vysvětlována problematika legislativního řízení školy a další oblasti, ve kterých se ředitel školy musí vedle své manažerské role dále orientovat. V praktické části je pomocí dotazníkového šetření proveden výzkum, jehož úkolem je zjistit, jaké zkušenosti mají ředitelé v mateřských školách se svou novou rolí. Z práce můžeme nabýt dojmu, že na řediteli mateřské školy spočívá příliš mnoho úkolů a povinností. Mojí snahou je vymezit problémy, které je provázejí a vyvodit soubor požadavků, které je mohou pomoci řešit.

2 Management

2.1 Pojem management

Slovo *management* pochází z latinského manus, neboli ruka. V italštině vzniklo podobné slovo *managgio*, jehož význam je vedení, ovládání. Podle anglického slovníku znamená slovo *manage* řídit, vést, spravovat, ovládat, ale také hospodařit, zařídit, zvládnout nebo umět si pomoci. Managementem lze kromě vedení označovat i skupinu řídicích pracovníků - manažerů. Na jedné straně se tak jedná o označení funkce a na straně druhé jde o lidi, kteří tyto funkce vykonávají.

Management bývá v literatuře definován různě. Nejčastěji se pro pojem management používá v českém jazyce pojem řízení. Podle slovníku cizích slov se jedná o *system teoretických a praktických řídicích znalostí a činností* nebo také *vedení, skupinu manažerů*. Managementem tedy rozumíme řízení, správu nebo vedení, a manažerem správce či ředitele. Podle Urbanové znamená management „*dosažení nejlepších možných výsledků na základě všech dostupných prostředků*“ (1996, s. 6). Management umožňuje propojit činnosti různých lidí tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů organizace. Úkolem manažera je vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který je uznáván dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním. Podobné principy managementu fungují v sektoru podnikatelském, neziskovém nebo státním, stejně tak i ve školství.

2.2 Školský management

Školský management je u nás relativně mladou vědní disciplínou, která spadá do pedagogických disciplín. Tato humanitní věda se zabývá teorií řízení a vedení škol a školských zařízení. Obecně lze školský management vnímat jako celkový systém řízení školství, všechny činnosti a instituce, které vytvářejí a realizují vzdělávací politiku. Zahrnuje v sobě poznatky z obecné teorie řízení a dalších společenských věd - pedagogiky, psychologie, sociologie, ekonomiky a práva. Podle Urbanové je „*ředitelka školy, jako nejdůležitější článek řízení zodpovědná za kvalitní chod a utváření vnitřního života školy*“. (1996, s. 4)

2.3 Vývoj školského managementu

Jak uvádí Zpráva o vývoji českého školství od listopadu 1989 „*Systém řízení a správy školství byl před rokem 1989 vysoce centralizovaný*“ (MŠMT, 2009, s. 7). Vedení komunistické strany stanovovalo a přímo či prostřednictvím Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen „MŠMT“) centrálně prosazovalo vzdělávací politiku, obsah vzdělávání i průběh pedagogického procesu.

Na základě jednoho z prvních zákonů přijatých v porevoluční době¹ byly správní kompetence soustředěny do rukou MŠMT. Mateřské školy byly podřízeny nově zřízeným školským úřadům. Novela školského zákona² z roku 1990 zavedla právní subjektivitu škol, která umožňovala zvýšení nezávislosti škol a jejich vedení. Většina ředitelů se však lekla – „Copak jsme manažeři?“, „Stanou se z nás upachtění úředníci, kteří nevědí, kam dřív skočit?“, „Vždyť nebudeme mít ani čas podívat se do třídy.“ Odpor většiny ředitelů byl tak silný, že nástup právní subjektivity oddálil na neurčito. Až v roce 1995 byl dobudován systém samosprávných orgánů a položeny základy pro existenci rady školy, která se stala protiváhou funkce ředitele školy. Systém státní správy a samosprávy regionálního školství tak tvořil strukturu na všech úrovních řízení.

Ke konci roku 2000 všechny školské úřady zanikly a od 1. 1. 2001 byl zahájen proces přechodu „státních“ škol, předškolních a školských zařízení do působnosti krajů. Nové situaci, kterou s sebou získaná autonomie školy přinášela, nebyli všichni ředitelé škol zcela nakloněni. Nebyli připraveni na velkou míru povinností, ale ani pravomocí a odpovědností. Do přechodu na právní subjektivitu nebyly školy nuceny, pokud do ní vstupovaly, tak dobrovolně. K 1. 1. 2003 došlo ke sjednocení podmínek, a všechny školy získaly právní subjektivitu ze zákona.

Ústředním orgánem státní správy pro oblast školství je v současnosti MŠMT, které vedle řízení vzdělávací soustavy odpovídá i za její stav, koncepci a rozvoj; určuje centrální vzdělávací politiku a celkovou strategii. *Ředitelé škol jsou jmenováni zřizovatelem na základě konkursního řízení. Mají plnou odpovědnost nejen za kvalitu a*

¹ Zákon České národní rady č. 564/1990 Sb. o státní správě a samosprávě ve školství

² Zákon č. 171/1990 Sb., kterým se mění a doplňuje zákon č. 29/1984 Sb., o soustavě základních a středních škol (školský zákon)

efektivitu vzdělávacího procesu, ale také za finanční řízení školy, za přijímání a propouštění učitelů a za vztahy s obcí a veřejností. (MŠMT, 2009)

2.4 Stupně školského managementu

V současnosti je ve školství zavedená struktura, podle které jsou zohledňovány pouze dvě úrovně pracovníků – ředitel školy a učitel. Bez dalších zaměstnanců by však řízení pedagogického procesu bylo neefektivní nebo dokonce nesprávné, proto nelze opomíjet tzv. střední management. I školský management tak lze rozdělit do tří úrovní:

- management prvního stupně (liniový, lower management) řeší vztahy přímo mezi zaměstnanci. Je jím např. třídní učitel, který zodpovídá za chod své třídy, za kompletní evidenci údajů o dětech, navrhuje výchovná opatření, komunikuje s rodiči dětí i s ostatními zaměstnanci školy.

- management druhého stupně (střední, middle management) tvoří rozličná skupina vedoucích pracovníků, která zajišťuje odbornou složku, a tím pádem je nejen partnerem ředitele, ale i jeho odborným poradcem. Může jím být zástupce ředitele, koordinátor ŠVP nebo vedoucí školní jídelny.

- management třetího, nejvyššího stupně (vrcholový, top management) řídí chod celé organizace, a je jím sám ředitel.

2.5 Specifika managementu jednotřídní mateřské školy

Řízení jednotřídní mateřské školy je shodné s řízením několikatřídní mateřské školy (platí pro ně stejná legislativa), pouze je ředitel vykonává s omezeným počtem pracovníků. Ředitel jednotřídní mateřské školy často vykonává během dne i několik profesních rolí najednou - vystupuje jako manažer organizace, jako pedagog a je-li potřeba, zastupuje uklízečku, školnici nebo kuchařku. Často také využívá dostupných zdrojů z okolí – rodinu, rodiče dětí, zřizovatele; nebo vykonává činnosti nad rámec svých povinností, protože je jednoduše nemá komu delegovat.

Méně početný kolektiv ale skýtá spousty výhod. Vše uvnitř organizace je více přehledné a průkazné, z důvodu intenzivnějšího kontaktu většinou panuje dobré pracovní klima, ředitel má možnost své zaměstnance dobře poznat (je s nimi v každodenním kontaktu) a má větší přehled o výchovně vzdělávací práci. Víc než roli nadřízeného plní ředitel jednotřídní mateřské školy roli spolupracujícího kolegy.

3 Ředitel školy a jeho role

Vedoucí pracovník školy, manažer, ekonom či učitel? Ano, tím vším dnes musí ředitel mateřské školy být. Nelze jednoznačně říci, která oblast by měla převládat, nicméně pravdou zůstává, že ředitel mateřské školy je zajímavá a pestrá pracovní pozice a všechny zmíněné oblasti musí její nositel zvládat stejně dobře a zodpovědně. Začínající ředitel si často nedovede přestavit, jak široké je spektrum jeho povinností, jakých oblastí se dotýká a co všechno musí znát. Pracovní nasazení a očekávání spojená s výkonem řídicí pozice jsou tak mnohdy zdrojem přepracování, osobního zklamání a profesního selhání. Konflikt mezi touhou učit a potřebou plnit manažerské povinnosti činí potíže zejména ředitelům málotřídních škol, kteří nemají s kým konzultovat odborné záležitosti, nemají možnost delegovat úkoly, činnosti a pravomoci a z důvodu vysokého vyučovacího úvazku jim na řízení školy nezůstává tolik času, jako v případě kolegů z větších organizací, kteří mají na starosti pouze řídicí činnost.

3.1 Ředitel školy jako statutární orgán

Zřizovatelem školy nebo školského zařízení může být ministerstvo, kraj, obec nebo svazek obcí a dále také právnická nebo fyzická osoba. Dle statistiky Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy byl ve školním roce 2013/2014 celkový počet mateřských škol 5,085. Z toho 249 mateřských škol bylo zřizováno privátními sektory, 80 krajem, 42 církvemi a 7 ministerstvem. Nejrozšířenějším druhem zřizovatele - obcí bylo zřizováno 4,707 mateřských škol.

Zřizovatel může školu zřídit jako školskou právnickou osobu nebo jako příspěvkovou organizaci, a to podle školského zákona, zákona³ o rozpočtových pravidlech, zákona⁴ o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů a podle zákona⁵ o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením. Tyto právní normy určují práva a povinnosti ředitele školy jak z pohledu vedoucího pracovníka odpovědného za výchovně-vzdělávací proces, tak z pohledu statutárního orgánu příspěvkové organizace odpovědného za hospodaření organizace a další aktivity spojené s jejím řízením.

³ Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů

⁴ Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

⁵ Zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, ve znění zákona č. 562/2004 Sb.

Aby obec mohla zřídit školu, musí mít k její činnosti dostatečné finanční, materiální a personální zabezpečení k její činnosti:

Finanční zajištění zahrnuje výdaje na provoz školy, její opravy a investice. Úkolem zřizovatele je zabezpečit dostatek finančních prostředků tak, aby se ředitel nemusel zabývat řešením jejich nedostatku na úkor jiných, zásadnějších úkolů. Obec dále poskytuje mateřské škole majetek potřebný k její činnosti. Za jakým účelem a za jakých podmínek může svěřený majetek užívat, stanovuje zřizovací listina. Personálním zajištěním máme na mysli obsazení funkce ředitele školy, které probíhá v souladu se školským zákonem a s vyhláškou⁶ o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích.

Novela školského zákona z roku 2012 přinesla ředitelům škol šestileté funkční období. Zřizovateli tak byla dána možnost odvolat ředitele, který svoji funkci nevykonává správně. Dle slov školní inspektorky Anschlagové: *„Každé čtyři roky, když budou volby, se ředitel musí obávat, kdo ho bude chtít sestřelit.“* Ve městech a větších obcích má zřizovatel k dispozici odbor školství, jehož pracovníci jsou plně kvalifikovaní a odborně způsobilí k tomu, aby zřizovatele zastupovali ve vztahu k řediteli školy; na malých obcích je situace složitější v tom, že sice zřizují školu, ale nemají pro to odborné pracovníky. Ředitel se tak snadno může stát „rukojmím“ politiků.

Konkurzní komisi by měli tvořit zástupci České školní inspekce a krajského úřadu, zaměstnanci dané školy, zřizovatel, odborník z daného typu školy, případně další odborníci tak, aby byla zajištěna objektivita. Rozhodnutí komise je však pouze doporučující a poslední slovo má vždy zřizovatel. Může se tak stát, že i sebekvalitnější kandidát nebude „politicky vhodný“, a zřizovatel jej nejmenuje.

Vztah zřizovatele a ředitele školy řeší množství odborné literatury. Ta se však zpravidla týká ekonomiky, práva či managementu mateřských škol. Co ale v žádné odborné publikaci nenajdeme, jsou jasná pravidla a mantinely spolupráce zřizovatele školy a jejího ředitele, hranice, kam až sahají kompetence zřizovatele, a vymezení, co může zřizovatel po řediteli požadovat a do čeho zasahovat.

⁶ Vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích

3.2 Ředitel školy jako manažer

Ředitel zodpovídá za chod školy ve všech oblastech řízení. V první řadě je to manažer a lídr organizace. Lídr, nebo také vůdce je osoba, která má vysoký vliv na ostatní. Má schopnost přimět lidi, aby ho následovali a je schopen ovlivňovat lidi směrem k dosažení cíle. Vůdcovství je kombinací dovedností, postojů, vlastností a konkrétního chování. Vůdce může být manažerem, ale ne každý manažer je schopným vůdcem.

Vedení lidí je práce mnohdy náročnější, než práce odborná, je jí třeba věnovat mnoho času a úsilí a výsledky nejsou vždy okamžitě zřetelné. Efektivní fungování školy je nesnadným úkolem, na který ředitel často nemá formální vzdělání (po dobu dvou let může být ředitel školy bez manažerského vzdělání), nemá zkušenosti ani dostatek času, pracuje s omezenými finančními prostředky, s nedostatkem kvalifikovaných lidí a materiálního zabezpečení, někdy i s malou podporou zřizovatele. Funkce ředitele školy s sebou přináší plnění úkolů, na které nebyl pedagogický pracovník v rámci svého vzdělávání připravován. V různých organizacích a na různých úrovních řízení jsou role manažerů odlišné. Tato kapitola si klade za cíl podat stručný přehled nejdůležitějších manažerských dovedností ředitele školy, kterými jsou plánování, organizování, řízení, vedení lidí (personalistika) a kontrola.

3.2.1 Plánování

Plánování je nejnáročnější a nejdůležitější manažerskou činností, která předchází výkonu všech dalších manažerských funkcí. Naplňuje koncepci školy, umožňuje postupovat cílevědomě, soustředit se na důležité úkoly a neztratit se v maličkostech. Plánování shromažďuje informace, kde se škola právě nachází a kam směřuje, přispívá ke zlepšení výkonu a utváření image školy, pomáhá zhodnotit předchozí aktivity a plány, přispívá k vytváření klidné atmosféry na pracovišti, a tím zlepšuje komunikaci uvnitř školy. Podle Urbanové je plánování „*soubor řídicích činností, kterými v předstihu rozhodujeme o tom, co se má udělat a jak se to má udělat*“ (1996, s. 9)

Plánování je ve své podstatě vytváření určité ideje, předvídaním budoucího stavu věcí, vychází z poznání minulých věcí, jejich stavů a analýzy. Dobrý ředitel musí mít jasnou vizi, jakým směrem chce školu vést, udávat směr a plánovat kroky, které ke splnění této vize povedou. V minulosti nebylo plánování na školách potřebné, a to z důvodu

centrálního řízení školství. Po roce 1989 začalo konkurenční a tržní prostředí pronikat i do škol, kterým tak byla dána větší zodpovědnost za své výsledky. „Kvalitní a efektivní jsou ty mateřské školy, které mají zájem provádět změny, přijímat nové věci a nebojí se experimentovat“ (Hornáčková, 2012, s. 60).

Plán není dogma, v průběhu jeho realizace může dojít k jeho úpravám, nebo i ke zrušení. Aby byl orientací pro každého pracovníka, musí se na jeho tvorbě všichni podílet tak, aby jim bylo zřejmé jejich postavení a podíl na realizaci. Vytvořit funkční plán není jednoduché, při jeho tvorbě lze vysledovat několik fází.

1) Analýza současného stavu – „Kde jsme teď?“

Na základě analýzy současného stavu můžeme formulovat vize, cíle a eventuálně i konkrétní úkoly. Ty jsou základem dlouhodobých, krátkodobých, případně operativních plánů. Pro objektivní analýzu současného stavu potřebujeme dostatek informací. Ty můžeme získat pomocí řízeného rozhovoru, školní dokumentace, dotazníků, práce dětí apod. Nejužívanější je SWOT analýza, která hodnotí vnitřní a vnější podmínky školy a na jejich základě pak formuluje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Další z možností je tzv. STEP analýza, která je zaměřena na identifikování pouze vnějších faktorů školy.

2) Prognóza – „Kam chceme dojít? Čeho chceme dosáhnout?“

Pro kvalitní stanovení cílů si musíme ujasnit, co chceme ze současného stavu udržet, a co naopak odstranit. Cíle bychom měli stanovovat podle určitých pravidel. Jedním ze souhrnů pravidel a doporučení, které nám pomáhají správně nastavit a vytvořit cíle je metoda SMART. Podle této metody by měl cíl dodržovat tyto podmínky - být specifický (S-specific), měřitelný (M-measurable), přijatelný (A-acceptable), realistický (R-realistic) a definovaný v čase (T-timed).

3) Stanovení cílů – „Co dělat, aby se to podařilo?“

Základem plánování je stanovení cílů, k čemu chceme směřovat a jak a kdy si toho přejeme dosáhnout. Krátkodobé cíle představují operativní řízení (měsíční a týdenní plány práce), střednědobé cíle plánujeme v horizontu 1 – 3 let (roční plán práce) a dlouhodobé cíle (strategické plány a vize) tvoříme na dobu čtyř let a více. Jakmile máme stanovené cíle, můžeme je rozdělit podle priorit, tedy podle jejich významu a

důležitosti. K tomu nám pomáhají metody, jako např. Paretovo pravidlo, Eisenhowerův princip, Metoda S.O.R.U.Z.a další, podrobně rozpracované v kapitole 4.

4) Stanovení kritérií – „Postupujeme správně?“

Každý cíl musí mít kritérium (měřítko) – zda a do jaké míry byl splněn. Nejdůležitějším úkolem manažera je dosáhnout jistoty, že každý člen skupiny pochopil její cíle a účel, včetně metod pro jejich dosažení. Každý člen skupiny musí vědět, co je třeba udělat.

5) Kontrola – „Čeho se podařilo dosáhnout?“

Plánování a kontrolování je nedělitelné. Jakýkoliv pokus o kontrolu bez existence plánu je nemyslitelný. Čím jasněji jsou cíle stanoveny, tím lépe se dají vyhodnotit. Kontrola je nezbytnou součástí plánu a měla by probíhat ve třech časových obdobích:

ihned po vypracování plánu – jsou úkoly reálné?, splnitelné?

průběžná kontrola – postupujeme podle plánu?

závěrečná kontrola spojená s hodnocením - výchozí situace pro další etapu

Výsledkem kontroly je hodnocení (pozitiva, překážky, problémy, splnění/nesplnění, kvalita, zpětná vazba, podklad pro plán na další období).

3.2.2 Organizování

Organizování je po plánování druhou z hlavních činností manažera, je to důležitá a neopomenutelná oblast řízení. Jeho smyslem je optimální rozdělení rolí, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky, a tím vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci a úspěšnost mateřské školy. Úkolem manažera je dát dohromady kolektiv, který bude dané cíle plnit.

Ve školství je základní formální struktura dána legislativou (MŠMT => školské odbory jednotlivých krajů => škola a její ředitel => zástupce ředitele, vedoucí učitel, vedoucí školní jídelny, školnice, účetní => třídní učitel, kuchařka, uklízečka). Mateřská škola je organizací ve smyslu uspořádaného systému. Sdružuje skupinu lidí, kteří svojí činností směřují ke společnému záměru a cíli. Jako organizace je složena z jednotlivých skupin lidí, jejichž činnosti podporují dobré fungování organizace. Počet organizačních jednotek se odvíjí od velikosti mateřské školy, optimální vzor organizace neexistuje, vždy se však jedná o úsek vzdělávací, hospodářský a úsek školní jídelny.

Při řízení se uplatňuje zásada jediného odpovědného pracovníka, u větších organizací se vkládá mezičlánek, na který se deleguje část pravomocí. Mezičlánek by nemělo být mnoho, aby přenos informací nebyl příliš zdlouhavý. Delegování je obtížný proces, a jeho zvládnutí je kritériem úspěšnosti ředitele. Jedná se o převedení úkolů a činností, ale také pravomocí na jiného zaměstnance. Odpovědnost však delegovat nelze, ta vždy zůstává na řediteli, který zodpovídá jak za svoji práci, tak za práci svých podřízených. Ředitel se tak někdy může cítit ohrožený, a proto si raději všechny pravomoci ponechává. Časté jsou i obavy ze zneužití pravomocí podřízenými, nebo z jejich odborného růstu a potencionální konkurence. Delegování pravomocí ale rovněž přináší větší zaujetí, aktivitu a potřebu se vzdělávat. To vše přispívá k odbornému růstu zaměstnanců, zvyšování efektivity práce a dobrému jménu školy. Delegování je nezbytné u větších organizací, kdy ředitel jednoduše nemůže být neustále přítomen na všech pracovištích. Pokud nepřenese nějakou svou povinnost či pravomoc, ztrácí tím čas a energii, které by mohl věnovat mnohem důležitějším rozhodnutím.

3.2.3 Personalistika

Největším bohatstvím každé organizace jsou její zaměstnanci – jen schopní a motivovaní zaměstnanci jsou předpokladem jejího úspěchu. Řízení lidského kapitálu musí vycházet z vize a strategie školy. Personalistiku, personální práci nebo také řízení lidských zdrojů lze chápat jako proces získávání potřebných a schopných pracovníků, jejich adaptaci v novém prostředí a jejich udržování na zvolené pozici. V personálním managementu jde o vytváření a udržování pracovní síly, a vedení zaměstnanců k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování kvality organizace a jejím zdárném chodu. „*Personalistika umožňuje vedoucím zaměstnancům využívat schopnosti a motivaci podřízených zaměstnanců k dosahování strategických cílů školy.*“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 15)

V souvislosti s personalistikou nemluvíme pouze o vrcholovém managementu (ředitel a jeho zástupce), personálními činnostmi by se měli zabývat všichni vedoucí zaměstnanci – vedoucí školní jídelny, školnice, vedoucí učitelka apod. Každá škola potřebuje dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců (pedagogických i nepedagogických pracovníků), neboť ti jsou předpokladem jejího úspěchu.

Výkon celé organizace ovlivňují schopnosti, motivace a výkon zaměstnance.

Schopnosti vyjadřují způsobilost zaměstnance vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výsledku. Motivace vysvětluje, proč jsou zaměstnanci aktivní, a proč jsou aktivní právě tímto způsobem. Výkon je vyjádřen množstvím a kvalitou odvedené práce, přístupem k práci, přítomností v práci apod. Pokud jsou schopnosti nebo motivace zaměstnanců nulové, je rovněž nulový i jejich výkon. Aby ředitel zlepšil výkon zaměstnanců, a tím i výkon školy, musí své zaměstnance dobře znát, působit na jejich motivační struktury a tím vést k jejich vnitřní motivaci. Nejhůře ovlivnitelné jsou schopnosti. Co ale ředitel ovlivňovat může, a tím zlepšovat výkon školy, jsou podmínky – pracovní prostředí (osvětlení, vybavení vhodnou technikou i nábytkem), časové podmínky (rozvržení pracovní doby) a sociální podmínky (vztahy na pracovišti).

Za základní personální činnosti lze považovat výběr nových zaměstnanců, jejich adaptace na nové prostředí, rozvoj, hodnocení, odměňování, vzdělávání, péče o zaměstnance a vztahy mezi nimi.

1) Plánování a výběr nových zaměstnanců

Pracovní místo je nejmenším prvkem organizační struktury, přiřazuje pracovníkovi okruh jeho úkolů a odpovědností tak, aby byly zabezpečeny jeho potřeby, ale i cíle organizace. Základním úkolem managementu školy (personalisty) je porovnat současný stav organizace a její předpokládané potřeby v budoucnosti - kolik pracovníků a jaké kvalifikace bude potřebovat, a kdy je bude potřebovat. Na základě této personální inventury plánujeme přeřazování, povyšování nebo propouštění stávajících zaměstnanců nebo nábor zaměstnanců nových. Vzhledem ke skutečnosti, že budoucnost mateřských škol je ovlivněna počtem dětí a zájmem ze strany rodičů, je nezbytné věnovat zvýšenou pozornost potřebám rodičovské veřejnosti a zjišťovat informace např. sledováním kvalifikovaných odhadů expertů o budoucím vývoji, demografické křivky a porodnosti v dané lokalitě.

2) Adaptace pracovníků na nové prostředí

Adaptace nového zaměstnance začíná dnem jeho nástupu do práce a probíhá formálně (systematicky, pod vedením uvádějícího učitele) i neformálně (spontánně, vlivem sociálního okolí, pozorováním). Začínající učitel se neadaptuje postupně, jak je to obvyklé v jiných profesích, ale od prvního dne je vystaven plnému pracovnímu nasazení. Adaptační program podporuje profesní i osobnostní rozvoj a je zaměřený na odborné zapracování (seznámení s provozem, přivyknutí na podmínky a požadavky organizace) a sociální začlenění (udržování optimálních vztahů na pracovišti). Adaptace končí, je-li zaměstnanec připraven samostatně vykonávat požadovanou práci. Délka adaptace závisí na složitosti vykonávané práce, neměla by však překračovat šest měsíců.

3) Rozvoj zaměstnanců

Důležitým úkolem personalisty v mateřské škole je vést zaměstnance k jejich dalšímu rozvoji v oblasti nových technologií, nových metod a forem práce, a nových přístupů ke vzdělávání. Jak říká Hornáčková (2012, s. 57) „*Má-li být MŠ jako školská instituce základem celoživotního vzdělávání dětí, musí její pedagogové tento fakt pochopit jako první.*“ Věděl to i americký spisovatel Robert Fulghum, který v roce 1988 vydal knihu drobných příběhů, filosofických postřehů a úvah s názvem „Všechno, co opravdu potřebuji znát, jsem se naučil v mateřské školce“ (All I Really Need to Know I Learned in Kindergarten).

4) Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Odměňováním nejsou myšleny jenom mzdy (tarif, odměna, osobní příplatek), ale i nehmotné stimuly (uznání, pochvala, poděkování) nebo různé zaměstnanecké benefity (příspěvky na stravování, pojištění, příspěvky na rekreaci apod.). Kritéria pro odměňování by měla být jasná a přijata všemi zaměstnanci. Hlavním úkolem personálního managementu je poznání zaměstnanců a správná aplikace vhodných stimulů k jejich vyšší pracovní motivaci.

5) Vzdělávání zaměstnanců

Vzděláváním máme na mysli zvyšování odborné přípravy a profesionální rozvoj zaměstnanců prohlubováním a zvyšováním jejich pracovních schopností, zvyšováním kvalifikace nebo formováním osobnosti. Díky státem zabezpečovanému všeobecnému vzdělávání si člověk osvojuje základní a všeobecné schopnosti pro život ve společnosti;

odborné vzdělávání zajišťuje jak stát, tak zaměstnavatel, a to zaškolením, rekvalifikací, prohlubováním kvalifikace nebo jejím rozšiřováním. Stále vznikají nové metody a techniky, jako je brainstorming, koučink, mentoring, asistování nebo stínování, jejichž aplikací se ředitel stává úspěšnějším v personálních činnostech a pozitivně tak podporuje kulturu školy.

6) Péče o zaměstnance

Tato problematika zahrnuje neomezené možnosti zaměstnavatele, jak motivovat a zpříjemňovat pracovní podmínky svých zaměstnanců. Péče o zaměstnance zahrnuje jak péči povinnou (vymezenou v zákoníku práce, v pracovní či kolektivní smlouvě), tak péči dobrovolnou vyplývající ze sociální politiky zaměstnavatele. Příznivé pracovní podmínky pozitivně ovlivňují schopnosti, výsledky práce i motivaci zaměstnance, jeho sounáležitost s cíli organizace a zlepšují tím pověst zaměstnavatele.

7) Vztahy mezi zaměstnanci

Vztahy na pracovišti jsou důležitým motivačním prvkem pro pracovní nasazení zaměstnanců, a jsou ovlivněny velikostí a strukturou školy, její historií a stylem řízení. Partnerem managementu každé školy jsou odbory. Na mnohých školách však nemají velký význam nebo neexistují vůbec.

3.2.4 Vedení

„Obklopený mnoha lidmi, a přesto sám. Zodpovědný za množství procesů, a přesto váhající, rozvažující důsledky svého chování. Radící a pomáhající mnoha lidem, a přesto toužící po radě, pomoci, zastavení.“ (Lhotková a kol., 2012, s. 11)

Vedení je systematická činnost manažera i dalších vedoucích zaměstnanců, která vede k realizaci strategických cílů organizace, a zásadním způsobem ovlivňuje její úspěšnost. Vedením rozumíme vytváření a účinné využívání schopností, dovedností a umění usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, případně tvůrčímu plnění cílů organizace. Umění vést spolupracovníky je často považováno za hlavní náplň činností manažera.

Styly vedení lze členit z mnoha různých hledisek, přičemž každý z nich má své opodstatnění v určité pracovní situaci. Nelze tak jednoznačně říci, že by některý z nich byl lepší nebo vhodnější než jiný. Podle míry účasti pracovního týmu na rozhodování rozlišujeme styl autokratický (vůdce velí), demokratický (vůdce konzultuje a následně vydá pokyny) a liberální (vůdce se na postupu s pracovníky domlouvá).

Podle Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání (s. 34) je řízení mateřské školy plně vyhovující, jestliže:

- *Povinnosti, pravomoci a úkoly všech pracovníků jsou jasně vymezeny.*
- *Je vytvořen funkční informační systém, a to jak uvnitř mateřské školy, tak navenek.*
- *Při vedení zaměstnanců ředitelka vytváří ovzduší vzájemné důvěry a tolerance, zapojuje spolupracovníky do řízení mateřské školy, ponechává jim dostatek pravomocí a respektuje jejich názor. Podporuje a motivuje spoluúčast všech členů týmu na rozhodování o zásadních otázkách školního programu.*
- *Ředitelka školy vyhodnocuje práci všech zaměstnanců, pozitivně zaměstnance motivuje a podporuje jejich vzájemnou spolupráci.*
- *Pedagogický sbor pracuje jako tým, zve ke spolupráci rodiče.*
- *Plánování pedagogické práce a chodu mateřské školy je funkční, opírá se o předchozí analýzu a využívá zpětné vazby.*
- *Ředitelka vypracovává školní vzdělávací program ve spolupráci s ostatními členy pedagogického týmu. Kontrolní a evaluační činnosti zahrnují všechny stránky chodu mateřské školy, jsou smysluplné a užitečné. Z výsledků jsou vyvozovány závěry pro další práci.*
- *Mateřská škola spolupracuje se zřizovatelem a dalšími orgány státní správy a samosprávy, s nejbližší základní školou, popřípadě i jinými organizacemi v místě mateřské školy a s odborníky poskytujícími pomoc zejména při řešení individuálních výchovných a vzdělávacích problémů dětí.*

Řídícím pracovníkem a statutárním orgánem mateřské školy je ředitel - vystupuje jménem školy, je vykonavatelem státní správy, plní své úkoly v pedagogické oblasti. Vše v souladu se zákony a platnými normami. Vedle těchto zákonem stanovených povinností se tak nějak automaticky předpokládá, že se postará o budovu a pozemek školy, zajistí případné opravy, sežene dostatečné množství finančních prostředků na

rozvoj školy i zaplacení zaměstnanců, bude komunikovat s úřady, rodiči a zřizovatelem, zajistí nákup pomůcek, materiálu, vhodného vybavení, bude sledovat aktuální dění ve školství a změny v legislativě. To vše samozřejmě po splnění své přímé pedagogické činnosti (přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti), jejíž délka se odvíjí od počtu tříd dané školy. Např. týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti ředitele jednotřídní mateřské školy je 24 hodin. Na činnosti související mu tak zbývá 16 hodin týdně, tj. cca 3 hodiny denně.

Zákon o pedagogických pracovnících⁷ vymezuje předpoklady pro výkon pedagogického pracovníka mateřské školy, a to v § 3 odst. 1 kterými jsou způsobilost k právním úkonům, odborná kvalifikace pro přímou pedagogickou činnost, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a znalost českého jazyka. Pro výkon funkce ředitele mateřské školy musí uchazeč splňovat všechny výše uvedené předpoklady a k tomu navíc získat praxi v délce minimálně tří let (§ 5 odst. 1) a absolvovat studium pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (§ 5 odst. 2). Kvalifikační studium musí ředitel zahájit nejpozději do dvou let ode dne nástupu do funkce, v takovém případě už ale většinou „dohání vlak, který mu už ujíždí“.

V roce 2012 byl novelizován školský zákon⁸, který upravuje funkční období ředitelů škol. Ti jsou podle § 166 odst. 2 jmenováni do funkce na dobu 6 let.

Jak říká Helmut Harzer, ředitel ZŠ v Ostrově: „Na postu ředitele jsem už 15. rok. Dva až tři roky jsem se rozkoukával, každý den mě něco překvapilo, něco chybělo, něco jsem nestíhal. Než jsem se naučil hospodařit s časem a vyseletoval důležité od nedůležitého, uplynuly další dva roky a teprve od šestého roku jsem si mohl říci, že začínám školu měnit k obrazu svému a začínám vidět nějaké výsledky. Šest let je na objektivní posouzení práce ředitele málo. Ředitel není politik, který musí rychle plnit nějaké předvolební sliby.“ (Šedivá, 2009)

⁷ Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

⁸ Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání

Před účinností této novely školského zákona byla délka funkčního období neomezená a ředitel byl ze své funkce v podstatě neodvolatelný. K prodloužení funkčního období nyní dochází automaticky ze zákona, a to po splnění negativní podmínky – nevyhlášení konkursu. Podnětem k vyhlášení konkursu může být rozhodnutí zřizovatele, České školní inspekce nebo školské rady příslušné školy. Se změnou zastupitelstva či zřizovatele, a s tím i jejich postoje ke školské problematice, však může být velkým rizikem možná manipulace s obsazováním pracovního místa ředitele školy bez ohledu na jeho kompetentnost. Škola by měla být na politické vůli nezávislá a komunální politici by do jmenování a odvolávání ředitelů škol neměli vůbec zasahovat. Jejich měřítkem pro porovnání školy totiž často bývají ekonomická a politická kritéria, nikoli skutečná kvalita školy.

Jak uvádí Bečvářová (2003, s. 38): „Škola může plnit dobře svoji funkci pouze tehdy, jsou-li k tomu vytvořeny nezbytné podmínky. Významným předpokladem je i účinné řízení činnosti školy, utváření příznivého klimatu školy, její součinnosti s okolím, zvláště s rodičovskou veřejností.“

3.2.5 Kontrola

Kontrola je nedílnou součástí řízení a je nutná k tomu, aby se zajistil úspěch plánu. Rozumná a včasná kontrola je jeho důležitou součástí. V zásadě jde o porovnání záměrů (plánů) a reality (dosažených výsledků). Kontrola přináší informace nezbytné pro další rozhodování, pomáhá předcházet konfliktům, podněcuje, motivuje a přispívá k tvorbě dobrého klimatu školy. Nutné je stanovit, co se musí kontrolovat, proč a jak často; jaké je třeba použít metody a pomocné prostředky, které se budou používat; jaké je nutno udělat kroky.

Kontrola se může zaměřovat na úroveň kvality práce, rozsah vzdělávacích služeb, kvalifikaci pedagogického sboru nebo na kvalitu řízení. Podle charakteru provádění může být pravidelná, nepravidelná, průběžná nebo následná. Nedostatek kontroly zaměstnance demoralizuje, a naopak její přemíra snižuje iniciativu.

Kontrolní činnost v mateřské škole má svá specifika. Není věcí osobního rozhodnutí ředitele, ale je to povinnost zakotvená ve školském zákoně⁹. Podle § 164 ředitel školy odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb, vytváří podmínky pro plnění inspekční činnosti České školní inspekce a přijetí následných opatření a vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků. Odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu a předkládá rozbor hospodaření podle závazné osnovy a postupu stanoveného ministerstvem (§ 165).

Podnět ke kontrole může dát sám ředitel, ale také zřizovatel, pedagogický nebo provozní personál, děti, rodiče, veřejnost, Česká školní inspekce, krajská hygienická stanice, inspektorát práce apod. Vždy je nutné si uvědomit, kdo kontrolu provádí, co chce kontrolovat a proč to chce kontrolovat. Správně prováděná kontrola by měla být důstojná, přiměřená a stimulující.

3.3 Právní oblast

Další pole působnosti, ve kterém se vedle manažerské role musí ředitel mateřské školy orientovat, je oblast práva – legislativa, právní předpisy, pracovně právní vztahy, finance, majetek, bezpečnost práce a požární ochrana.

3.3.1 Legislativa a právní předpisy, ve kterých se musí ředitel orientovat

Orientace v právních předpisech z oblasti školství je velice důležitá, stejně tak sledování jejich změn – i zde platí zásada „*ignorantia juris non excusat*“ („neznalost zákona neomlouvá“). Odebírání Sbírky zákonů v listinné podobě je finančně i administrativně velice náročné, proto je nezbytné mít k dispozici alespoň ty nejdůležitější právní předpisy a vědět, kde najít jejich aktuální a úplné znění. Např. na webových stránkách Ministerstva vnitra České republiky (www.mvcr.cz) lze v sekci „legislativa“ zdarma stáhnout Sbírku zákonů, Sbírku mezinárodních smluv, Věstník pro kraje a obce, návrhy právních předpisů a další. Nevýhodou však je, že nedostaneme informaci o tom, zda je daný předpis stále účinný. Na Portálu veřejné správy (www.portal.gov.cz) najdeme v sekci „zákony“ platné znění pouze těch předpisů, které jsou aktuálně účinné. Na webových stránkách Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky (www.psp.cz) nalezneme v sekci „jednání a dokumenty“ zákony navržené, přijaté nebo novelizující, a

⁹ Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním vyšším odborném a jiném vzdělávání

také informaci o tom, v jaké fázi legislativního procesu se právě nachází. Tytéž informace můžeme najít i na webových stránkách Senátu Parlamentu České republiky (www.senat.cz), a to v sekci „dokumenty a legislativa“.

Cílem této kapitoly je vytvořit přehled nejdůležitějších právních předpisů týkajících se řízení mateřské školy, vymezit jejich obsah a podat velice stručný přehled legislativních změn, ke kterým došlo s účinností od 1. ledna 2015.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů je základní právní normou ve školství. Definuje smysl předškolního vzdělávání a postavení mateřských škol ve vzdělávací soustavě.

Obecné cíle vzdělávání a zásady, na nichž je založeno, vymezuje § 2 školského zákona; v ustanoveních § 3 až § 5 jsou upraveny vzdělávací programy. Rámcový vzdělávací program stanovuje konkrétní cíle, formy, délku a povinný obsah vzdělávání, jeho organizační uspořádání, podmínky průběhu a ukončování vzdělávání, podmínky pro vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami, materiální, personální nebo organizační podmínky a podmínky bezpečnosti a ochrany zdraví. V souladu s rámcovým programem si každá škola vytváří svůj vlastní školní vzdělávací program.

Školský zákon dále řeší vzdělávání příslušníků národnostních menšin (§ 14), dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami (§16), dětí, žáků a studentů nadaných (§ 17) nebo cizinců (§ 20). Ustanovení § 21 a § 22 upravují práva a povinnosti žáků, studentů a zákonných zástupců nezletilých dětí.

O předškolním vzdělávání, jeho cílech a organizaci pojednávají § 33 až § 35. Předškolní vzdělávání neposkytuje stupeň vzdělání, není povinné a podle školského zákona je veřejnou službou. Ustanovení § 34, odst. 8 umožňuje zřídit tzv. firemní školku. *„Zřizovatel může určit mateřskou školu nebo její odloučené pracoviště ke vzdělávání dětí zaměstnanců zřizovatele nebo jiného zaměstnavatele.“* Tímto je dána možnost přednostního přijímání dětí zaměstnanců zřizovatele, což předchází právní úprava považovala za diskriminaci ostatních dětí. Ve snaze umožnit předškolní vzdělávání co nejvyššímu počtu dětí lze jedno místo v mateřské škole obsadit dvěma dětmi (§ 34).

Zásadní jsou ustanovení § 164 a § 165, která podávají řediteli školy informaci o tom, jaké podmínky musí splňovat k výkonu své funkce, jak vzniká jeho pracovní poměr, jakým způsobem může být odvolán nebo jaké jsou jeho pravomoci, resp. práva, povinnosti a zodpovědnost. Zabývají se i výkonem státní správy a určují, ve kterých konkrétních situacích ředitel rozhoduje ve správním řízení.

Poslední novela¹⁰ školského zákona účinná od 1. září 2015 zpřístupňuje přípravné třídy pro všechny děti nebo upravuje zákaz reklamy a prodeje nezdravých potravin ve školách. Další plánované novely tohoto zákona předpokládají povinný poslední ročník předškolního vzdělávání, nebo zavedení registru pedagogických pracovníků (z údajů by bylo možné zjistit počet pedagogů, věkové složení pedagogického sboru a kvalifikaci na jednotlivých školách).

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů doplňuje zákoník práce. Pravidla stanovená zákonem o pedagogických pracovnících budou použita přednostně před obecnými pravidly uvedenými v zákoníku práce. Dále upravuje předpoklady pro výkon činnosti pedagogických pracovníků a předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy.

§ 3 *Pedagogickým pracovníkem může být ten, kdo splňuje tyto předpoklady:*

- a) *je plně způsobilý k právním úkonům,*
- b) *má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává,*
- c) *je bezúhonný,*
- d) *je zdravotně způsobilý a*
- e) *prokázal znalost českého jazyka, není-li dále stanoveno jinak.*

§ 5 *Ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 3 a získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce - a) 3 roky pro ředitele mateřské školy.*

¹⁰ Zákon č. 82/2015 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů, a některé zákony

Ustanovení § 6 (učitel mateřské školy) až § 22 pojednávají o získávání odborné kvalifikace pedagogických pracovníků. K 1. lednu 2015 nabyla účinnosti novela¹¹ zákona o pedagogických pracovnících, která odvrátila hrozbu personální krize na školách a i nadále tak lze uplatňovat některé výjimky. Na školách mohou například zůstat rodilí mluvčí, odborníci z praxe nebo nekvalifikovaní učitelé starší 55 let s minimálně dvacetiletou praxí. Ředitelům škol umožňuje na nezbytnou dobu zajistit výuku prostřednictvím nekvalifikovaných učitelů, pokud kvalifikovaného pedagoga prokazatelně nemají. Co je to „nezbytná doba“ zákon ale nedefinuje, posoudit by to měl ředitel. Jak říká Pavel Zeman, poskytovatel poradenské služby v oblasti řízení školy: „*Odmítám poškozovat děti tím, že jim budu měnit učitelku;*“ a doporučuje změnu učitele nejdříve po uplynutí jednoho školního roku.

Zákon o pedagogických pracovnících pojednává i o pracovní době pedagogických pracovníků, která se podle § 22 dělí na přímou pedagogickou činnost, a na práce s ní související. Rozsah přímé pedagogické činnosti stanovuje nařízení vlády č. 75/2005 Sb. (viz níže), a její rozvržení je předmětem kontroly České školní inspekce. Ta mimo jiné sleduje, zda je pracovní doba vhodně rozvržená a zda se učitelky překrývají v době časově nebo organizačně náročných činností – oběd, pobyt venku apod. Práce, které nespočívají v přímé pedagogické činnosti, zaměstnanec vykonává době, kterou si sám rozvrhne a na místě, které si sám určí.

Zákon č. 247/2014 Sb. o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině a o změně souvisejících zákonů upravuje podmínky, za nichž je poskytována služba péče o dítě v dětské skupině, podmínky pro získání oprávnění k poskytování této služby a s tím spojený výkon veřejné správy, a podmínky pro zřizování dětských skupin například při úřadech, firmách, vysokých školách nebo neziskových organizacích.

Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické, přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů stanovuje týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti pro učitele, ředitele a zástupce ředitele mateřské školy, pro

¹¹ Zákon č. 197/2014 Sb., kterým se mění zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

ředitele a zástupce ředitele mateřské školy s internátním provozem, pro asistenta pedagoga a ostatní pracovníky.

Nařízení vlády č. 201/2010 Sb., o způsobu evidence úrazů, hlášení a zaslání záznamu o úrazu upravuje způsob a obsah evidence, hlášení a zaslání záznamu o úrazu, vzor záznamu o úrazu a okruh orgánů a institucí, kterým se pracovní úraz ohlašuje.

Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., kterým se stanoví katalog prací ve veřejných službách a správě je podkladem pro zařazení prací do platových tříd podle jejich složitosti, odpovědnosti a namáhavosti a člení je podle druhu do povolání. Popisuje možnou náplň práce jednotlivých zaměstnanců.

Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech ve veřejných službách a správě určuje kvalifikační předpoklady vzdělání pro výkon prací zařazených do jednotlivých platových tříd, způsob zařazování do platových tříd nebo podmínky pro určení započítatelné praxe. Poslední novela¹² tohoto nařízení účinná od 1. ledna 2015 zaměstnancům škol žádnou významnou změnu nepřinesla, pouze tabulka platových tarifů pro pedagogy je nyní v příloze č. 9 (původně v příloze č. 8).

Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí stanovuje výši základní sazby minimální mzdy, nejnižší úrovně zaručené mzdy, vymezení ztíženého pracovního prostředí pro účely odměňování nebo výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí. Novela¹³ tohoto nařízení s účinností od 1. ledna 2015 zvyšuje minimální mzdu. Ředitel školy tak musí přezkontrolovat platové tarify, zda odpovídají novým limitům zaručené mzdy.

Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů upravuje podmínky provozu a organizace mateřské školy, počty přijatých dětí ve třídách, organizaci provozu o hlavních prázdninách, stravování dětí, péči o jejich zdraví

¹² Nařízení vlády č. 303/2014 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů

¹³ Nařízení vlády č. 204/2014 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů

a bezpečnost, nebo úplatu za předškolní vzdělávání. Novela¹⁴ této vyhlášky z roku 2012 umožnila tzv. „doplňkové děti“ - pokud má některé dítě kratší docházku do mateřské školy, může ředitel na zbytkové dny přijmout k docházce dítě další.

Vyhláška č. 16/2005 Sb., o organizaci školního roku, ve znění pozdějších předpisů upravuje podrobnosti organizace školního roku, druhy, délku a termíny jednotlivých školních prázdnin.

Vyhláška č. 64/2005 Sb., o evidenci úrazů dětí, žáků a studentů, ve znění pozdějších předpisů popisuje obsah povinně vedené knihy úrazů, sděluje řediteli, kam úraz hlásit, kdy a jak zapisovat záznam o úrazu, a kam daný záznam zaslat.

Vyhláška č. 73/2005 Sb., o vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a dětí, žáků a studentů mimořádně nadaných, ve znění pozdějších předpisů definuje zásady, cíle a formy speciálního vzdělávání, popisuje typy speciálních škol, stanovuje podmínky pro individuální vzdělávání, popisuje hlavní činnosti asistenta pedagoga, upravuje počet žáků ve třídách nebo definuje vzdělávání žáků mimořádně nadaných. K 1. září 2014 nabyla účinnosti novela¹⁵ této vyhlášky.

Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování, ve znění pozdějších předpisů stanovuje výživové normy a rozpětí finančních limitů na nákup potravin.

Nářízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1169/2011, o poskytování informací o potravinách spotřebitelům určuje povinnost označování alergenů (obiloviny obsahující lepek, vejce, ryby, sója apod.) v pokrmech podávaných v provozovnách společného stravování, a to s účinností od 13. prosince 2014.

¹⁴ Vyhláška č. 214/2012 Sb., kterou se mění vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění vyhlášky č. 43/2006 Sb.

¹⁵ Vyhláška č. 103/2014 Sb., kterou se mění vyhláška č. 72/2005 Sb., o poskytování poradenských služeb ve školách a školských poradenských zařízeních, ve znění vyhlášky č. 116/2011 Sb., a vyhláška č. 73/2005 Sb., o vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a dětí, žáků a studentů mimořádně nadaných, ve znění vyhlášky č. 147/2011 Sb.

Vyhláška č. 238/2011 Sb., o stanovení hygienických požadavků na koupaliště, sauny a hygienické limity písku v pískovištích venkovních hracích ploch, ve znění pozdějších předpisů podle příslušných předpisů Evropské unie upravuje pravidla jakosti vody v přírodních nebo umělých koupalištích, požadavky na vybavení a provoz sauny, nebo hygienické limity znečištění písku na venkovních hracích plochách. Poslední novela¹⁶ této vyhlášky účinná od června 2014 mimo jiné zbavuje školy povinnosti předkládat doklad o zdravotní nezávadnosti písku určeného pro venkovní hrací plochy.

Vyhláška č. 263/2007 Sb., kterou se stanoví pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí upravuje postup související se skončením pracovního poměru a odvoláním nebo vzdáním se pracovního místa vedoucího zaměstnance, upravuje pracovní dobu pedagogů, předepisuje čerpání dovolené a samostudia a upravuje podrobnosti dohledu nad žáky.

Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů upravuje druhy vzdělání pro splnění kvalifikačních předpokladů (studium pedagogiky, studium pro asistenty pedagoga nebo studium pro ředitele škol a školských zařízení), pro splnění dalších kvalifikačních předpokladů (studium pro vedoucí pracovníky, studium pro výchovné poradce) a studium k prohlubování odborné kvalifikace. Poslední novela¹⁷ nabyla účinnosti v listopadu 2014.

Vyhláška č. 492/2005 Sb., o krajských normativech je základním prováděcím předpisem, podle kterého krajské úřady přidělují prostředky ze státního rozpočtu školám a školským zařízením.

¹⁶ Vyhláška č. 97/2014 Sb. kterou se mění vyhláška č. 238/2011 Sb., o stanovení hygienických požadavků na koupaliště, sauny a hygienické limity písku v pískovištích venkovních hracích ploch

¹⁷ Vyhláška č. 272/2014 Sb., kterou se mění vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění vyhlášky č. 412/2006 Sb. a č. 329/2013 Sb.

Předpisy, které se věnují problematice dokumentace ve škole:

Zákon č. 439/2004 Sb., kterým se mění zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 61/2006 Sb., kterým se mění zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 56/2014, kterým se mění zákon č. 499/2004 Sb. o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád

Vyhláška č. 3/2015 Sb. o některých dokladech o vzdělání

Vyhláška č. 195/2012 Sb., kterou se mění vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů a výročních zpráv a vlastního hodnocení školy, ve znění vyhlášky č. 225/2009 Sb.

Vyhláška č. 283/2014 Sb., kterou se mění vyhláška č. 259/2012 Sb., o podrobnostech výkonu spisové služby

Vyhláška č. 364/2005 Sb., o vedení dokumentace škol a školských zařízení a školní matriky a o předávání údajů z dokumentace škol a školských zařízení a ze školní matriky, ve znění pozdějších předpisů stanovuje rozsah a formu vedení školní matriky, obsah, formu a vedení povinné dokumentace.

3.3.2 Pracovně právní vztahy

Ředitel školy plní funkci zaměstnavatele vůči ostatním pracovníkům školy, a právním předpisem, ze kterého jeho kompetence vyplývají, je zákoník práce¹⁸. Podle zákoníku práce a dalších prováděcích předpisů týkajících se problematiky pracovně právních vztahů, je zcela v kompetenci ředitele výběr z osob ucházejících se o zaměstnání i

¹⁸ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

následné sjednání pracovního poměru. Rozhoduje o délce trvání pracovního poměru, dni nástupu do práce, délce zkušební doby nebo druhu práce. Zařazením do platových tříd a stupňů rozhoduje o výši platu nebo mzdy, stanovuje výši příplatků, vysílá na pracovní cesty, rozvrhuje pracovní dobu, určuje dobu čerpání dovolené, vydává vnitřní předpisy nebo deleguje pravomoci.

Jmenování je jednostranným právním úkonem zaměstnavatele, na jehož základě vzniká pracovní poměr řediteli školy, popřípadě dalším vedoucím zaměstnancům. Na základě novely¹⁹ školského zákona z roku 2011 bylo zavedeno tzv. „funkční období“. Ředitelé škol byli jmenováni do funkce na dobu 6 let a uplynutí tohoto období pro ně znamenalo ukončení i jejich pracovního poměru. To mezi pedagogickou veřejností vzbudilo značnou dávku nevole, proto ředitelé nově získávají pracovní poměr na dobu neurčitou, přičemž tzv. „funkční období“ zůstává zachováno. Zřizovatel bude mít i nadále právo vyhlásit po uplynutí šesti let působení ředitele na jeho místo konkurz, ředitel však v případě odvolání bude moci na škole nadále zůstat jako pedagogický pracovník.

Škola je zpravidla právním subjektem, nejčastěji příspěvkovou organizací, a ředitel tak vedle role zaměstnavatele plní i funkci statutárního zástupce. Důležitými dokumenty vymezující jeho kompetence jsou v tomto případě zřizovací listina, občanský zákoník²⁰ a zákon o obchodních korporacích²¹ (od roku 2014 nahrazuje obchodní zákoník). Jako statutární zástupce školy ředitel mimo jiné rozhoduje o smluvních partnerech, uzavírá smlouvy, vyhlašuje a organizuje veřejné zakázky, zodpovídá za majetek a jeho správu nebo vybírá dodavatele energií, materiálů či služeb.

3.3.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana

Ředitel mateřské školy plně odpovídá za bezpečnost a ochranu zdraví i za zajištění požární ochrany. Základním právním předpisem je zákoník práce, který říká, že za předpisy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci se považují předpisy na ochranu života a zdraví, předpisy hygienické, stavební, dopravní, o požární ochraně²², technické a další. Vzhledem k náročnosti této problematiky je vhodné spolupracovat s odborně

¹⁹ Zákon č. 472/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů

²⁰ Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

²¹ Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)

²² Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně

způsobilou osobou, která má doklad o absolvování příslušné zkoušky a zároveň zkušenosti se školskou problematikou.

Podle míry požárního nebezpečí se provozovny člení do kategorií. Jsou-li do mateřské školy zapsané děti se specifickými potřebami nebo děti mladší tří let, lze je zařadit do kategorie se zvýšeným požárním nebezpečím. Ředitel tak má povinnost obstarávat a zabezpečovat prostředky požární ochrany (hasicí přístroje, hlásiče), vytvářet vhodné podmínky pro hašení požárů (udržovat volné příjezdové cesty a nouzové východy), provádět pravidelné preventivní prohlídky a školení, zajišťovat požární hlídku, jmenovat požárního preventistu apod. Ve vyhlášce o technických podmínkách požární ochrany staveb²³ se hovoří o podmínkách pro stavby pro školské účely.

Ředitel je povinen vhodnou organizací předcházet rizikům, a vytvářet tak bezpečné a zdravé neohrožující pracovní prostředí. Soustavně vyhledává rizika, odstraňuje je, popřípadě omezuje jejich vznik. Vychází ze všeobecných preventivních zásad – udílí vhodné pokyny k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví, zajišťuje nezávadný stav objektů a technických zařízení, nepřipouští, aby zaměstnanci vykonávali zakázané nebo příliš náročné práce, odpovídá za provádění požadovaných kontrol a revizí, zajišťuje a přiděluje pracovníkům školy ochranné pracovní prostředky a pomůcky, kontroluje jejich používání, zajišťuje poskytnutí první pomoci a pravidelná školení. Pravidelně sleduje uplatňování výchovných aspektů a dodržování zásad bezpečnosti a ochrany zdraví ve výchovně vzdělávacím procesu, zavádí opatření ke snižování úrazovosti a poučuje děti v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany.

Další povinností ředitele je zpracovávat předepsanou dokumentaci. Dle novely²⁴ nařízení vlády o způsobu evidence úrazů účinné od 1. ledna 2015 se do knihy úrazů nově uvádí popis úrazového děje a ruší se povinnost bezprostředně ohlásit pracovní úraz zdravotní pojišťovně postiženého (mimo smrtelný úraz). S účinností od 1. září 2014 dochází ke změně pravidel hlášení školních úrazů. Formuláře se nově vyplňují přímo v elektronickém systému České školní inspekce (www.csisr.cz).

²³ Vyhláška č. 268/2011 Sb., kterou se mění vyhláška č. 23/2008 Sb., o technických podmínkách požární ochrany staveb

²⁴ Nařízení vlády č. 170/2014 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 201/2010 Sb., o způsobu evidence úrazů, hlášení a zaslání záznamu o úrazu

3.3.4 Školní jídelna

Školním stravováním se rozumí společné stravování dětí, žáků a zaměstnanců školy. Řídí se výživovými normami, průměrnou spotřebou potravin a rozpětím finančních limitů na nákup potravin. Hlavní činností školního stravování je především výchova ke zdravému životnímu stylu, proto mají školní jídelny povinnost sledovat tzv. spotřební koš, který tvoří deset skupin potravin (maso, ryby, mléko, tuky, cukr apod.) a určuje jejich doporučenou denní spotřebu na žáka a den. Výpočtem spotřebního koše jídelna dokumentuje, jak tato doporučení plní.

S účinností od 1. února 2015 byla vyhláška o školním stravování novelizována²⁵, a nově nabízí jídelnám možnost zavést dietní režim stravování. Školní jídelny tak mají možnost lépe vyhovět požadavkům strávníků, kteří požadují speciální stravování. Základním smyslem je umožnit (nikoliv nařídít) poskytovat školní stravování v dietním režimu, a to pro ta zařízení, která k tomu mají materiální, organizační a personální předpoklady. K provádění některých činností souvisejících s realizací dietního stravování vydalo v dubnu 2015 Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy metodické doporučení.

3.4 Ekonomická oblast

Ředitel školy by měl být dobrým ekonomem, protože vedle zákonné povinnosti efektivně a hospodárně nakládat s přidělenými finančními prostředky také zpracovává návrh rozpočtu provozních nákladů školy, předkládá rozbory hospodaření, vede archiv účetnictví, spravuje majetek zřizovatele, který mu byl svěřen, hospodárně jej využívá, chrání a pečuje o jeho rozvoj, vede o něm účetní a majetkovou inventarizaci.

Škola nefunguje na principu samofinancování, ale většinou je zřizována jako příspěvková organizace se systémem vícezdrojového financování. Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy pokrývá přímé vzdělávací výdaje, kterými jsou finanční prostředky na platy a náhrady platů (na ně navazují odvody zdravotního, sociálního a nemocenského pojištění), na ostatní osobní náklady (např. odměny za práci externistů) a na ostatní neinvestiční výdaje (učební pomůcky, školní potřeby, další vzdělávání pedagogických pracovníků). Prostředky na platy zaměstnanců jsou přidělovány normativní metodou, kdy se podle výkonů (jednotkou výkonu je dítě) přepočítávají

²⁵ Vyhláška č. 17/2015 Sb., kterou se mění vyhláška č. 107/2005 Sb. o školním stravování ve znění pozdějších předpisů

úvazky. Tím je zaručena transparentnost a spravedlivost, nezohledňují se však individuální potřeby jednotlivých škol.

Od 1. listopadu 2014 došlo ke zvýšení platových tarifů, a tím k nejvyššímu nárůstu platů zaměstnanců ve školství od posledního plošného zvýšení tarifů v roce 2009. Každé navýšení bývá bohužel na úkor dalších možných příplatků a možnosti odměňovat nejlepší pracovníky. Nelze tak ani podpořit tvrzení, že: „*Smyslem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.*“ (Šikýř – Borovec – Lhotková, 2012, s. 124)

Příspěvek zřizovatele školy (např. obec) pokrývá neinvestiční náklady, kterými jsou energetické výdaje, výdaje na údržbu a opravy, materiální výdaje, služby, revize zařízení. U těchto výdajů se zpravidla vychází z dosažené skutečnosti v minulých letech a přihlíží se k pohybu cen. Dalším příjmem školy je úhrada za školní stravování a úplata za předškolní vzdělávání. Stanovení výše úplaty je v pravomoci ředitele školy, její měsíční výše však nesmí překročit 50% skutečných průměrných měsíčních nákladů na jedno dítě.

Finanční prostředky organizace bývají významným faktorem pro její rozvoj, nebo naopak omezování činnosti, proto je velkým benefitem školy, když její ředitel umí získat i jiné finanční prostředky z projektů a grantů, od sponzorů nebo z doplňkové činnosti.

3.5 Organizační a administrativní oblast

Pro kvalitní fungování mateřské školy je organizování důležitá, téměř stěžejní činnost. Organizaci předškolního vzdělávání stanovuje školský zákon²⁶, který dále určuje pravidla pro počet dětí ve třídách, věk dětí, kterým je předškolní vzdělávání určeno a vymezuje důvody, pro které lze předškolní vzdělávání ukončit.

Vyhláška č. 14/2005 Sb. o předškolním vzdělávání určuje podrobnosti o organizaci a o podmínkách provozu mateřské školy, zabývá se také přerušением nebo omezením jejího

²⁶ Zákon č. 472/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů

provozu. Požadavky na organizaci mateřské školy vymezuje i Rámcový vzdělávací program, který mimo jiné říká, že: „*Organizační zajištění chodu mateřské školy je plně vyhovující, jestliže: Denní řád je dostatečně pružný, umožňuje reagovat na individuální možnosti dětí, na jejich aktuální či aktuálně změněné potřeby. Pedagogové se plně věnují dětem a jejich vzdělávání. Děti nacházejí potřebné zázemí, klid, bezpečí i soukromí.*“ (s. 34)

Organizační strukturu vyjadřuje zpracovaný soubor vnitřních předpisů, které určují konkrétní práva a povinnosti jednotlivých pracovníků. Zpracování dokumentů je náročná činnost jak z hlediska času, tak odborných znalostí. Ředitel proto musí zajistit, aby měl všechny dokumenty, které jsou nezbytné pro řízení školy, aby dokázal udržet jejich aktuálnost a platnost, aby měl dost informací pro kvalitní zpracování dokumentů. Vedle dokumentů povinných musí ředitel zpracovávat ty, které na něm požaduje jiný subjekt (zřizovatel, krajský úřad, Česká školní inspekce apod.) nebo ty, které sám potřebuje k zajištění organizace provozu školy.

Školský zákon uvádí přehled povinné dokumentace (§28), zdaleka se však nejedná o souhrn veškeré dokumentace, kterou musí ředitel pro chod školy vést. Předpisy, které se věnují přímo oblasti dokumentace ve školách, viz kapitola 3.3.1.

3.6 Pedagogická oblast

V neposlední řadě je ředitel školy také učitelem. Přestože je řízení pedagogického procesu stěžejním oblastí, podle Trojana (2012) je ředitel školy zahlcován množstvím formální práce a edukačnímu procesu a řízení kvality školy se věnuje přibližně pětinu svého pracovního času.

V každodenním zvládnání povinností ředitel tyto oblasti v podstatě neodděluje. Po vykonání své přímé výchovné práce a předání dětí kolegyni z druhé směny usedá k počítači, vyřizuje poštu a objednávky, platí faktury, vyplňuje statistiky, pročítá legislativní nařízení, svolává porady, plánuje, řeší běžné provozní potřeby školy a jejího personálu, zajišťuje materiálně technické zázemí pro pedagogickou činnost atd. Ne zřídka se stává, že z důvodu neodkladného řešení provozních problémů, návštěv, telefonátů či kontrol přerušuje i svoji výchovně vzdělávací činnost s dětmi, odbíhá od

děti a řeší věci „za pochodu“. Často ve škole zůstává i dlouho po té, co již všechny děti odešly domů a dveře se zaklaply i za posledními zaměstnanci školy. „*Dnes jsem potkal mladšího ředitele na zastávce v půl šesté a ptám se: Pane kolego, kam tak brzo ráno? Jsem nový, říkal, jinak bych to nestihl.*“ (Karel Bárta in učitelské noviny)

Vedle přímé vyučovací činnosti je zákonnou povinností ředitele vydávat školní vzdělávací program, školní řád a vnitřní řád, rozhodovat o právech a povinnostech dětí a žáků, vytvářet podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, podle zpracovaného systému evaluace školy vyhodnocovat práci svou i práci spolupracovníků a spolupracovat se všemi partnery zainteresovanými na vzdělávací činnosti školy, kterými jsou zákonní zástupci dětí a žáků, zřizovatel, specializovaná pracoviště nebo kontrolní orgány. Školský zákon²⁷ mu dále ukládá odpovědnost za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání, za poskytování vzdělávání v souladu se vzdělávacími programy nebo za zajištění dohledu nad dětmi a žáky.

Ředitelé sami bývají překvapeni, když si uvědomí, kolik hodin stráví činností pedagogickou a kolik činností řídicí. Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti pro ředitele mateřské školy stanovuje nařízení vlády²⁸ č. 75/2005 Sb. podle počtu tříd, a to:

1 třída	24 hodin (na činnosti související zbývá 16 hodin, tj. cca 3h denně)
2 třídy	21 hodin
3-4 třídy	18 hodin
5-6 tříd	16 hodin
7 a více tříd	13 hodin (na činnosti související zbývá 27 hodin, tj. cca 5,5h denně)

²⁷ Zákon č. 472/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů

²⁸ Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické, přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů

4 Empirická část

4.1 Cíl výzkumu

V teoretické části jsou popsány oblasti, ve kterých se musí ředitel mateřské školy orientovat. Jedná se o kapitoly pojednávající o managementu, právu a legislativě, ekonomice, pedagogickém procesu, organizaci a administrativě. Všechny tyto kapitoly stručně vymezují práva a povinnosti ředitele v dané oblasti. V dotazníkovém šetření jsem zkoumala, jak se začínající ředitelé v těchto oblastech řízení orientují, co zvládají snadno, co s dopomocí nebo co jim činí potíže. Cílem této bakalářské práce je zjistit, zda a jaký vliv mají osvojené manažerské schopnosti a dovednosti na výkon funkce ředitele mateřské školy.

4.2 Výzkumné otázky

V rámci výzkumu jsem hledala odpovědi na tyto výzkumné otázky:

- 1) Jak začínající ředitelé zvládají všechny oblasti řízení školy?
- 2) Jak si začínající ředitelé osvojili své manažerské dovednosti?
- 3) Jakou měrou přispívá absolvované manažerské vzdělání ke zvládnutí manažerských dovedností?

4.3 Výzkumný soubor

Můj výzkum se zaměřoval na cílovou skupinu, kterou tvoří začínající ředitelé mateřských škol. Oslovila jsem 26 ředitelů mateřských škol z Královéhradeckého kraje, kteří uvedli délku praxe ve výkonu funkce ředitele do 6 let. Jedná se tedy o začínající ředitele, na které jsem se ve svém výzkumu chtěla zaměřit.

4.4 Metoda výzkumu

Jednou z nejběžnějších a nejrozšířenějších metod sběru dat je bezesporu dotazníkové šetření. Jedná se o písemné kladení otázek a získávání písemných odpovědí. Pro svoji práci jsem použila právě tuto metodu. Konečná podoba dotazníku vznikla po zkušebním předvýzkumu, pomocí interview s několika vybranými respondenty a s vedoucím mé bakalářské práce.

Dotazník (viz Příloha č. 1) byl anonymní a skládal se ze 12 otázek. Devět otázek bylo uzavřených, na které se odpovídalo výběrem z předdefinovaných možností, tři otázky byly otevřené a naváděly respondenty k podrobnějšímu vysvětlování vlastních názorů. Předpokladem úspěšné spolupráce s respondenty byli stručnost, jasnost a jednoznačnost otázek a odpovědí, zajímavé téma výzkumu a v neposlední řadě i přehlednost a délka dotazníku. Ten byl koncipován tak, že délka jeho zpracování nepřesáhla 10 minut. To bylo důležité hledisko, protože nejen ředitel školy je v dnešní době zahlcen nejrůznějšími výzkumy a průzkumy. Dotazník by tedy neměl trvat moc dlouho, aby respondent neztratil zájem a neukončil vyplňování předčasně.

4.5 Sběr a zpracování údajů

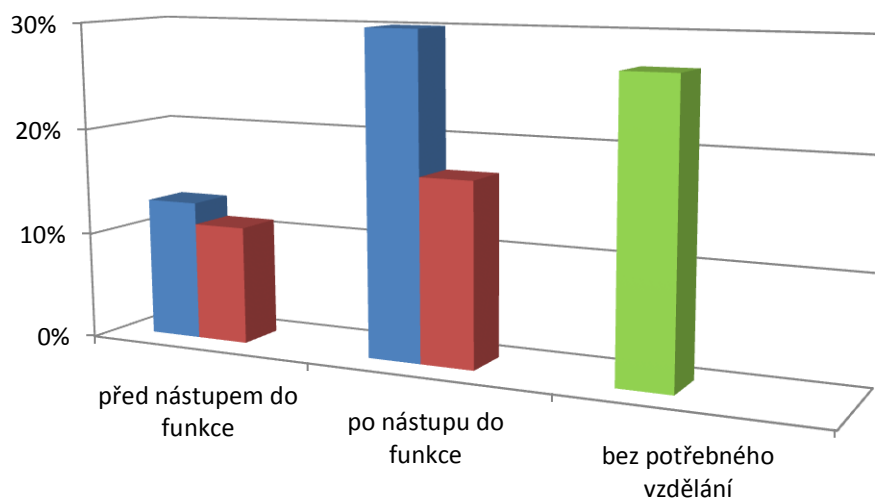
Samotné šetření probíhalo v období od prosince 2013 do dubna 2015. Distribuce dotazníků probíhala zpravidla na bázi osobního setkání, objasnění pojmů a účelu dotazníku a následného předání papírové podoby; nebo pomocí telefonického, či e-mailového kontaktu. Kontakty na začínající ředitele mateřských škol mi poskytly vedoucí odboru školství na Městském úřadě v Dobrušce a pracovnice Školského zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků Královéhradeckého kraje. Osobním kontaktem jsem chtěla předejít nevyžádaným spamům na adresu neochotných respondentů, a také jsem tím dosáhla 100% návratnosti dotazníků.

4.6 Výsledky výzkumu

Následuje přehled odpovědí na jednotlivé otázky dotazníku (viz Příloha 1) a jejich rozpracování do grafů.

Otázka č. 1) Kdy a jaké studium pro splnění kvalifikačních předpokladů jste absolvoval/a?

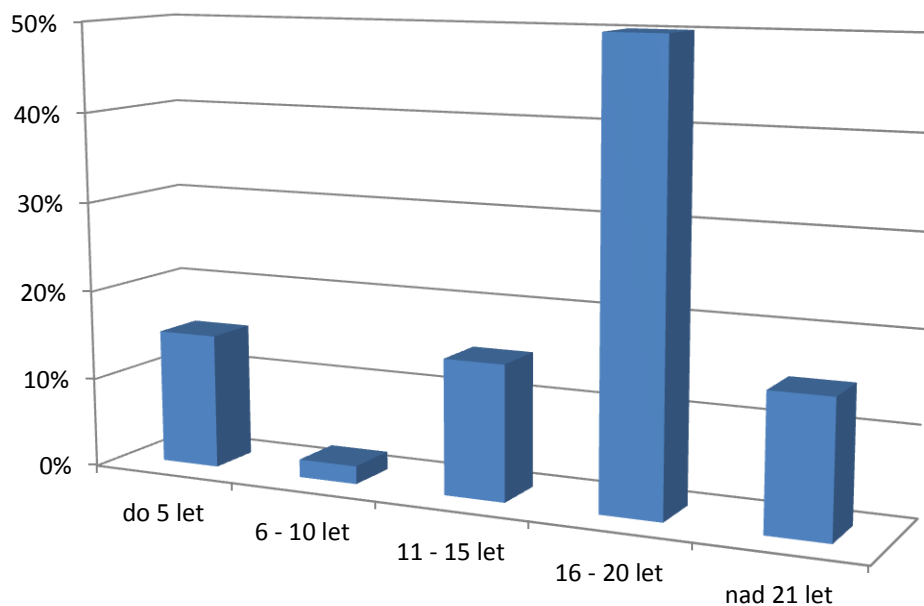
- studium pro ředitele škol a školských zařízení
- studium pro vedoucí pedagogické pracovníky v rámci celoživotního vzdělávání



graf 1 Kvalifikační předpoklady

Potřebné vzdělání již před nástupem do funkce získalo 28% dotázaných respondentů. V tomto případě byl rozdíl mezi počtem absolventů studia pro ředitele škol a školských zařízení a počtem absolventů studia pro vedoucí pedagogické pracovníky v rámci celoživotního vzdělávání nepatrný. Téměř polovina (43%) dotázaných respondentů získala potřebné vzdělání až po svém nástupu do funkce, z toho studium pro ředitele škol a školských zařízení absolvovalo 29% dotázaných, a studium pro vedoucí pedagogické pracovníky v rámci celoživotního vzdělávání absolvovalo 14% dotázaných. Předepsané kvalifikační předpoklady k výkonu funkce ředitele neměla čtvrtina dotázaných respondentů.

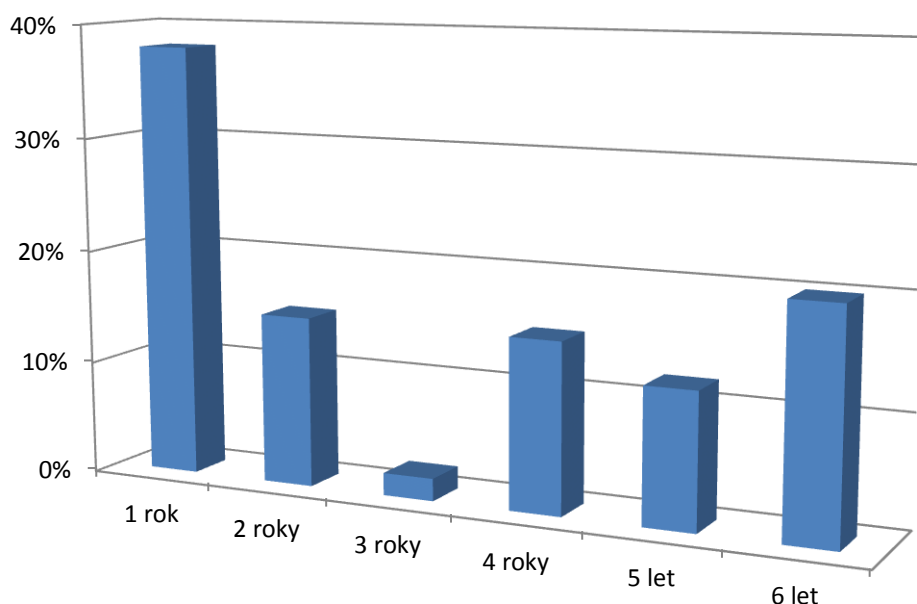
Otázka č. 2) Kolik let pedagogické praxe jste absolvoval/a před nástupem do funkce ředitele mateřské školy?



graf 2 Délka pedagogické praxe

Výše uvedený graf 2 *Délka pedagogické praxe* zobrazuje délku pedagogické praxe před nástupem do funkce ředitele. Přesně polovina dotázaných respondentů uvedla délku své pedagogické praxe v rozmezí 16 – 20 let. Pouze jeden dotazovaný respondent uvedl délku své pedagogické praxe v rozmezí 6 – 10 let. Ostatní možnosti byly vyrovnané (15%). Nejdelší pedagogická praxe před nástupem do funkce ředitele byla 33 let.

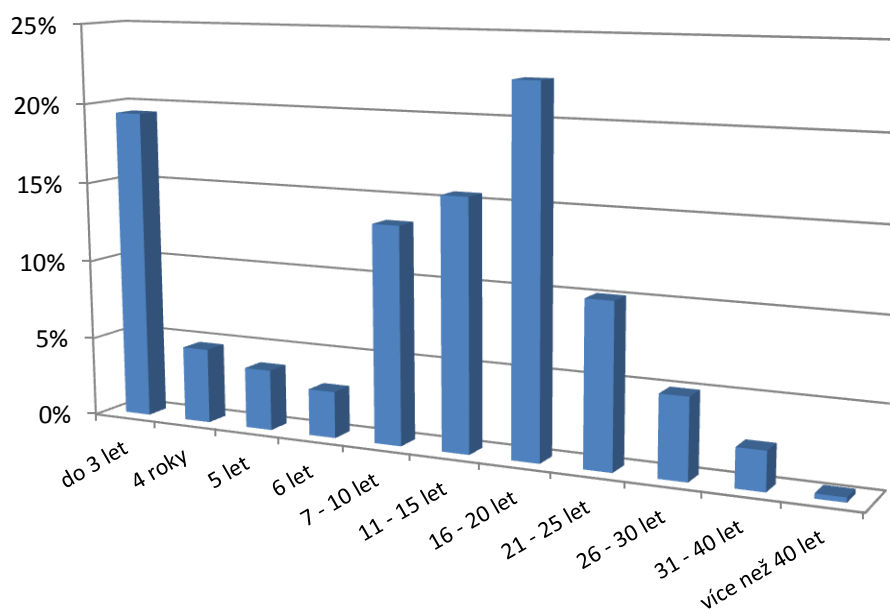
Otázka č. 3) Kolik let vykonáváte funkci ředitele mateřské školy?



graf 3 Délka praxe ve výkonu funkce ředitele

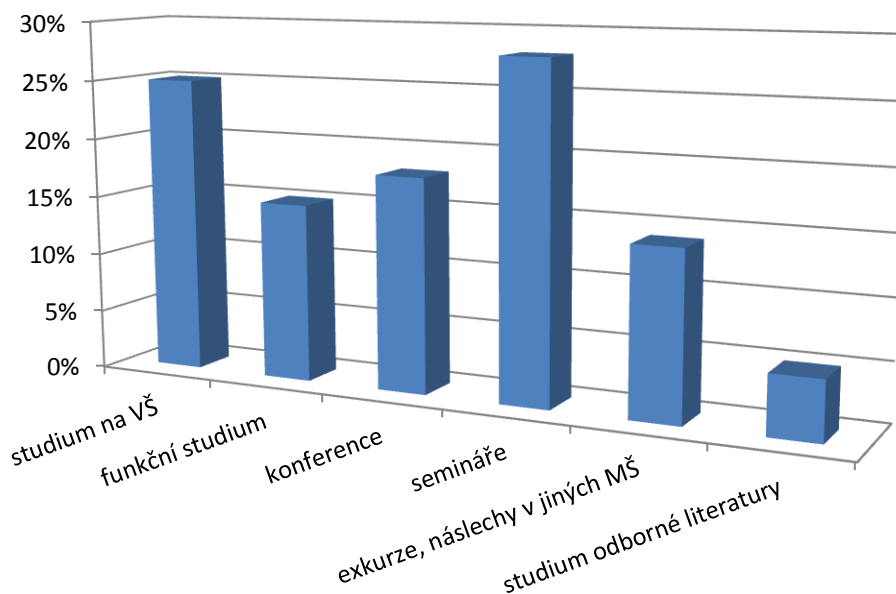
Největší podíl dotazovaných respondentů (téměř 40%) tvořili ředitelé, kteří svoji funkci vykonávají prvním rokem. To odpovídá požadavku zákona o pedagogických pracovnících, který v § 5 říká, že funkční studium musí ředitel zahájit nejpozději do dvou let ode dne, kdy začal funkci ředitele školy vykonávat.

Pro porovnání uvádím výsledky statistických údajů České školní inspekce z konkurzů na ředitele ve školním roce 2011/2012.



graf 4 Průměrná délka ve výkonu funkce ředitele

Otázka č. 4) Jakým způsobem se v současnosti vzděláváte?



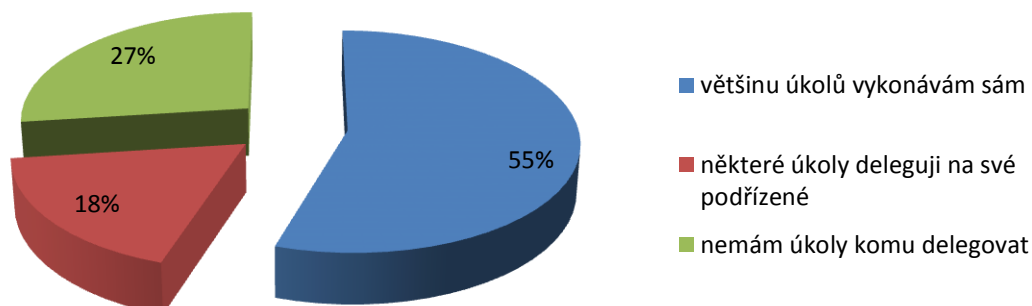
graf 5 Formy dalšího vzdělávání

V Královéhradeckém kraji, kde můj výzkum probíhal, nabízí služby v poskytování dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků zejména tato pracoviště:

Školské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků Královéhradeckého kraje poskytuje služby v oblasti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, pořádá kurzy, přednášky, semináře, pracovní dílny, konference nebo exkurze nejen pro pedagogické a nepedagogické pracovníky všech typů škol a školských zařízení, ale i pro nepedagogickou veřejnost. Doprovodnými akcemi jsou stále výstavy výtvarných prací, prezentace učebnic a učebních pomůcek.

Národní institut pro další vzdělávání je organizací přímo řízenou Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy. Nabízí přednášky, kurzy a semináře pro další vzdělávání učitelů, v současnosti zaměřené zejména na kurikulární reformy, vzdělávání školského managementu nebo vzdělávání v cizích jazycích. Díky celostátní působnosti (ve všech krajích) má výhodu široké lektorské základny.

Otázka č. 5) Jak plníte své úkoly?



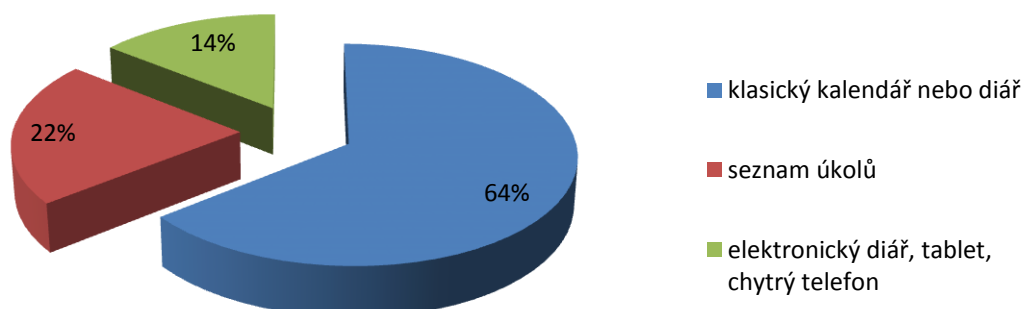
graf 6 Delegování

Z grafu 6 *Delegování* lze vyčíst, že většinu úkolů vykonávají ředitelé sami, tuto možnost označilo 55% dotázaných respondentů. Někteří ředitelé úkoly nedelegují a vše vykonávají sami, protože nedůvěřují spolupracovníkům a chtějí mít nad vším kontrolu. Někteří však delegovat úkoly jednoduše nemůžou, nemají komu. Takovou možnost označilo 27% dotázaných respondentů.

Následující graf 7 *Způsoby plánování času* popisuje možnosti, jak si ředitelé plánují svůj čas. Aby náš mozek efektivně pracoval a mohl se soustředit na konkrétní úkoly, nemůžeme jej zatěžovat nepodstatným údaji. Proto existují pomocné nástroje, které slouží k zaznamenávání těchto údajů a ulehčují práci našemu mozku.

Nejčastější odpovědí bylo plánování a zaznamenávání údajů pomocí klasického papírového kalendáře nebo diáře (64%). Výhodou kalendáře je, že jej máme na pracovním stole nebo na zdi a tím „stále na očích“. Pro rozepisování detailů v nich ale nebývá dostatek místa. Diář je s největší pravděpodobností stále nejrozšířenější nástroj plánování. Dá se lehce přenášet, je skladný a ředitel má tak své schůzky, plány a poznámky „vždy po ruce“.

Otázka č. 6) Jak plánujete svůj čas?



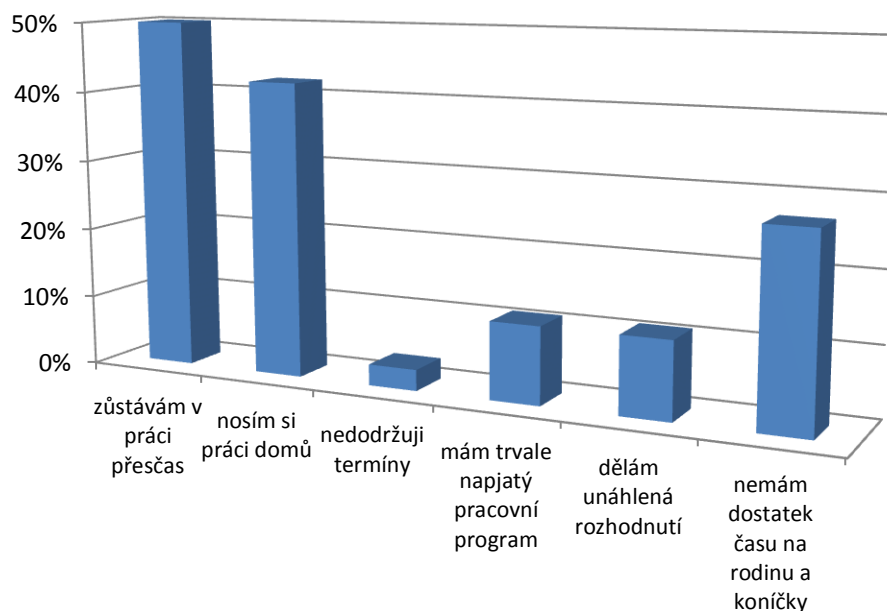
graf 7 Způsoby plánování času

Další možností plánování času byl seznam úkolů. „Lístečkovou metodu“ - podle pojmenování jedné z respondentek, zvolilo 22% dotazovaných respondentů. V podstatě se jedná o kontrolní seznam, který umožňuje zapisování důležitých činností, jejich následnou kontrolu a evaluaci. Slouží pro kontrolu sebe sama, výrazně pomáhají k udržení přehledu. Úkol po jeho dokončení jednoduše škrtneme či označíme. Máme tak přehled, co nás ještě čeká, a co již máme splněno. I poznámky dnes můžeme zapisovat v elektronické podobě. V mobilní aplikaci zadáme úkol a čas připomenutí, a když je úkol splněn, snadno ho odškrtneme a tím přesuneme do složky splněných úkolů.

Elektronický kalendář slouží jako plnohodnotná náhrada diáře. Můžete si vytvořit i více kalendářů a přiřadit je různým oblastem svého života nebo je sdílet se svými spolupracovníky, přáteli, či rodinou. Výhodou je okamžitý přístup na více zařízeních (notebook, tablet, telefon), ochrana heslem a neomezená kapacita. Moderní technologie tvořily v plánování času nejmenší podíl (14%), což mě překvapilo. V dnešní přetechnizované době jsme technologiemi obklopeni opravdu na každém kroku, a možná právě proto je většina dotazovaných ředitelů duší stále více pedagog než manažer, a tak raději využívá léty osvědčený papír a tužku.

Nikdo z dotazovaných nevedl, že by sis čas nějakým způsobem neplánoval.

Otázka č. 7 Umíte správně nakládat se svým časem?



graf 8 Hospodaření s časem

Ředitelé často stojí na pomezí dvou rolí, kdy chtějí být odpovědně připravení na výchovně vzdělávací proces, a zároveň se snaží dosáhnout maximálního nasazení v roli ředitele, a to jak v rovině „zvládnou, co musím“ (vyžaduje to po mě zákon, kontrolní orgán nebo zřizovatel), ale také v rovině „mám prostor, čas a energii“ (promyslet si, co dál, cíleně pracovat na rozvoji organizace, na naplňování vize).

Ani jeden dotazovaný respondent nevedl, že by se ho netýkala žádná z charakteristik uvedených v grafu 8 *Hospodaření s časem*. Polovina dotazovaných respondentů zůstává v práci přesčas a více než 40% z nich si nosí práci domů. Pro takto vysoká čísla lze ale z tohoto grafu vyčíst také důvody. Začínající ředitelé se zřejmě brání unáhleným rozhodnutím (tuto možnost označilo 11% dotázaných respondentů) a nedodržování termínů (tuto možnost označily 3% dotázaných respondentů). Současně připouští, že jim nezbývá dostatek volného času na svoji rodinu, zájmy a koníčky, a tím i regeneraci.

Jak dlouho lze ale takové vysoké pracovní nasazení udržet? Při špatné organizaci práce postupně dochází k nestíhání termínů, snížené kvalitě práce, odkládání, zapomnětlivosti a v neposlední řadě tím trpí náš soukromý život, rodina a přátelé. Těmto projevům je potřeba předcházet.

Několik tipů, jak si zorganizovat svůj pracovní čas:

Eisenhowerův princip spočívá v rozdělení úkolů podle jejich naléhavosti a důležitosti. Naším úkolem je přesně klasifikovat, do které skupiny činnost patří a podle toho si pracovní den rozvrhnout. V první řadě bychom se měli věnovat věcem důležitým, upřednostnit je před naléhavými, věnovat se jim osobně a ty méně důležité delegovat.

I. kvadrant obsahuje činnosti důležité a naléhavé, které vyžadují okamžitou pozornost. Jedná se o krize a neodkladné problémy, které musí ředitel vyřídit sám. Pokud jim však věnuje většinu svého času a nechá se jimi zcela pohltit, žije od jednoho termínu k druhému a nikdy není s ničím hotový.

II. kvadrant jsou věci důležité a nenaléhavé. Patří sem vytváření vztahů, dlouhodobé plánování nebo prevence. Pokud se ředitel těmto úkolům dostatečně nevěnuje, za nějaký čas se přesunou do prvního kvadrantu (stanou se naléhavými).

III. kvadrant představuje úkoly nedůležité a naléhavé, které pro většinu z nás znamenají doslova pohromu. K řediteli se během dne dostane takových úkolů hned několik, nesmí je však primárně řešit jen proto, že jsou naléhavé. Věnujeme jim často velké množství času, který nám pak chybí na úkoly důležité. Čas na nich strávený by měl být poměrný k jejich důležitosti. Tyto úkoly je vhodné delegovat, protože jejich splnění není náročné a často nevyžaduje velkou odpovědnost.

IV. kvadrant jsou věci nedůležité a nenaléhavé. Na výkon organizace nemají velký dopad, mohou proto být odloženy, nebo se jim lze úplně vyhnout.

Technika Pomodoro funguje na bázi jednotky, která trvá 25 minut. Během této doby se soustředíte na daný úkol, poté následuje přesně 5 minut na odreagování, během kterých se projdete po místnosti, protáhnete svoje svaly a nadýcháte čerstvého vzduchu, a pak následuje další pracovní jednotka. Metoda je velmi jednoduchá, k jejímu používání stačí pouze stopky nebo budík.

Paretův princip pomáhá zjednodušit, zefektivnit a zacílit řízení a rozhodování. Když budeme pozorovat věci kolem sebe, zjistíme, že:

80% majetku vlastní jen 20% lidí

80 % příjmů podniku pochází od 20 % zákazníků

20 % našeho oblečení nosíme často a 80 % oblečení téměř nepoužíváme

80% odpočinku vám přinese prvních 20% dovolené

80% znalostí získáte za prvních 20% času

Je pravděpodobné, že většinou nebudete mít tolik času, abyste stihli vše, co jste si naplánovali. Z deseti naplánovaných úkolů vyberete dva nejdůležitější, a to vám podle Paretova principu přinese 80% možného úspěchu. Jako obecné pravidlo dále platí, že opravdu důležitých činností je pouze 20%, ty které vyžadují naši okamžitou pozornost tvoří 80%. Většina z nás však stále dává přednost naléhavým úkolům před důležitými. A nakonec – 80% řešení získáte poměrně snadno a rychle, 100% řešení trvá i pětkrát déle. Smysluplnější je tedy vyřešit radši pět úkolů z 80% než strávit neúměrně dlouhou dobu řešením jednoho úkolu na 100%.

Getting things done nebo také „Mít vše hotovo“ je metoda pomáhající zvládat práci i život a cítit se při tom dobře. Pro lidský mozek je nereálné zapamatovat si všechny potřebné úkoly a činnosti, a tak si musíme vytvořit systém, který nám jasně určí čas, kdy je třeba danou věc udělat. Mozek se tak může soustředit pouze na vykonání činnosti, nemusí řešit, co bude následovat, nebo se zatěžovat myšlenkami na ostatní věci. Metoda se skládá z pěti fází:

- 1) Sesbírejte to – Co je potřeba udělat?
- 2) Zpracujte to – Pokud je činnost reálná, udělejte ji. Pokud není, vyřaďte ji.
- 3) Pravidlo dvou minut – Pokud činnost zabere méně než dvě minuty, udělejte ji neprodleně. V opačném případě ji odložte nebo delegujte.
- 4) Zorganizujte to - Věnujte se úkolům, které je třeba udělat a také těm, které jste delegovali.
- 5) Udělejte to – Rozhodněte se, jaký úkol vykonáte, jakou prioritu mu přiřadíte.

Metoda S.O.R.U.Z. nám pomáhá uspořádat úkoly, které je třeba splnit. Název metody je odvozen od počátečních písmen dílčích kroků, ze kterých se tato metoda skládá.

S - sumarizace úkolů

Shrňte si všechny schůzky, aktivity a činnosti, které vás během dne čekají, nezapomeňte na resty z předchozích dnů, nepřetěžujte se a nepřeceňujte své síly.

O - odhad času

Odhadněte, kolik času budete na tyto činnosti potřebovat, vycházejte ze svých dosavadních zkušeností, započítejte také přestávky a případné přesuny z místa na místo.

R - rezervní čas

Nezapomeňte na ponechání si rezervního času pro případ, že vám plán nabourá nějaká nepředvídaná událost nebo nečekaný úkol. Časová rezerva by se měla pohybovat mezi 20 až 50% běžné denní pracovní doby.

U - určení priorit

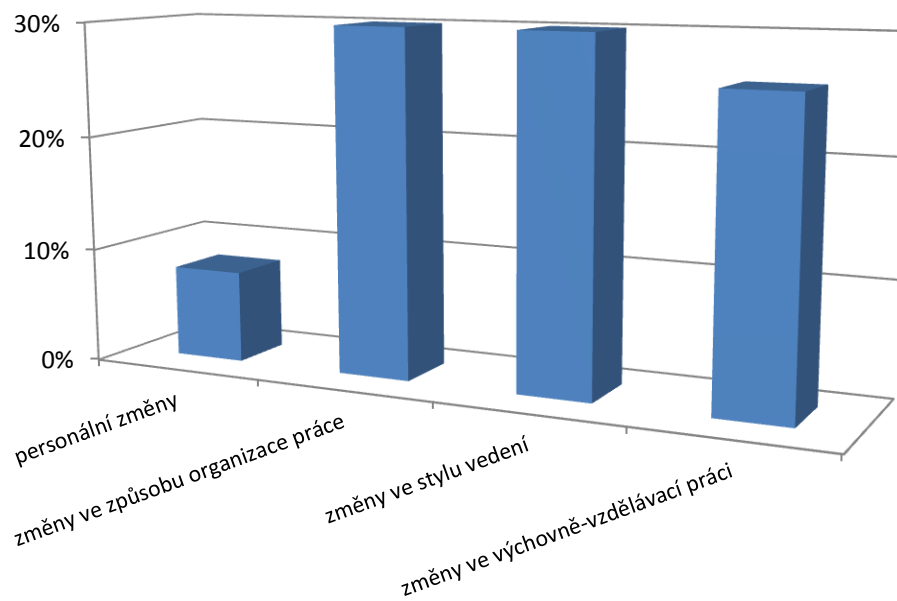
Detailně si proberte soupis úkolů a určete jejich prioritu. Ty nejdůležitější úkoly si naplánujte na tu část dne, kdy jste nejproduktivnější.

Z - zpětná kontrola

Zkuste shrnout, zda byl váš denní plán realistický, nebo byl nadhodnocený či naopak podhodnocený. Případné nevyřízené úkoly či nové schůzky pak přesuňte na další den, na který si opět zkuste sestavit nový plán.

Seinfeldova metoda „Nepřetrhni řetěz“ spočívá v kontinuitě a v přesvědčování sebe sama k dosažení vysněných cílů. Důležité je zvolit si činnost, kterou chcete dělat. Když se vám činnost povede, zvýrazňovačem si v kalendáři příslušný den označte. V činnosti pokračujte následující den a opět ji zaznamenejte do kalendáře. Po čase se v kalendáři tvoří řetěz, který je obrovskou motivací ho nepřetrhnout a každý den udělat nějakou vybranou činnost.

Otázka č. 8) K jakým změnám došlo po Vašem nástupu do funkce ředitele?



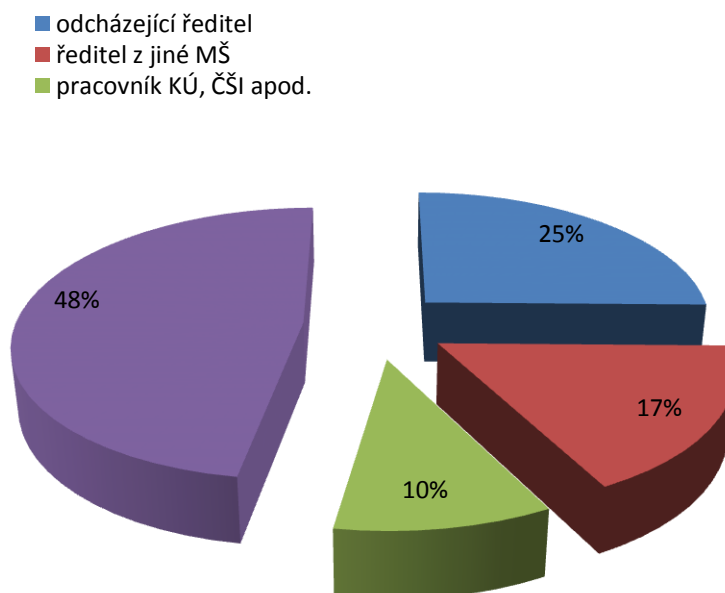
graf 9 Změny po nástupu do funkce ředitele

Jak lze z grafu 9 *Změny po nástupu do funkce ředitele* vyčíst, každý nový ředitel s sebou přináší mnoho nového. Pouze dva z dotazovaných respondentů uvedli, že po jejich nástupu do funkce ředitele k žádným změnám nedošlo.

Nízké procento (8%) dotazovaných respondentů uvedlo, že v jejich organizaci došlo k personálním změnám. Ty bývají vnímány jako velmi negativní zásah do chodu školy, zřejmě proto se k nim odváží pouze několik začínajících ředitelů. Stávající zaměstnanci mohou být začínajícímu řediteli nápomocní jako funkční pracovní kolektiv a alespoň v začátcích jeho kariéry ředitele mu „uleví“ od role personalisty tak, aby mohl naplňovat jiné, důležitější role.

Změny ve způsobu organizace práce, ve stylu vedení a ve výchovně-vzdělávací práci byly vyrovnané, okolo 30%. To potvrzuje známé tvrzení, že „školu dělá ředitel“. Vedle sebe mohou existovat dvě školy, téměř podobné. Řídí se stejnými předpisy, mají podobný počet dětí, podobný učitelský sbor, podobné vybavení, ale přece jen mohou být naprosto odlišné a jejich atmosféra jiná. Vše je odvozeno od kvality a způsobu vedení, od osobnosti ředitele.

Otázka č. 9 Kdo Vám pomáhal při nástupu do funkce ředitele?



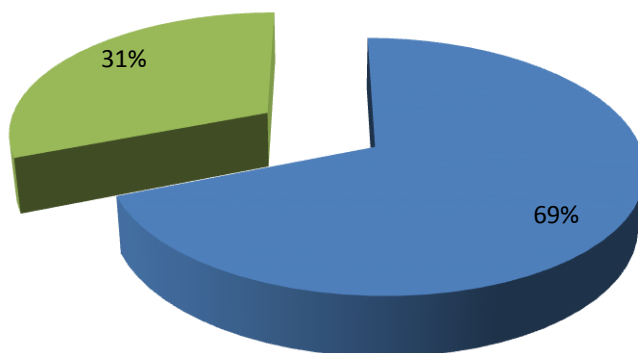
graf 10 Pomoc začínajícímu řediteli

Graf 10 *Pomoc začínajícímu řediteli* nám sděluje, že velkým problémem začínajícího ředitele je nedostatek odborné pomoci. Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že začínajícímu řediteli chybí zkušenost a neví, na koho se může obrátit, koho požádat o pomoc, s kým se poradit. Nespornou výhodou začínajícího ředitele zcela určitě je, když funkční vzdělání absolvuje již před nástupem do své nové funkce. Získá tak nejenom přehled o svých právech, kompetencích a povinnostech, ale hlavně pozná kolegy z jiných mateřských škol, seznámí se s odborníky z různých oblastí, s úředníky krajského úřadu, s inspektory České školní inspekce nebo s pracovníky hygienické stanice. V případě jakýchkoli nejasností či potíží ví, kam a na koho se obrátit se svým dotazem. O takovou výhodu jsou ochuzeni ředitelé, kteří do své nové funkce vstupují jako úplní nováčci – viz graf 1 *Kvalifikační předpoklady* – a musí si poradit zcela sami. Tuto možnost v dotazníku označila největší skupina (47%) dotazovaných respondentů.

Velkou měrou začínajícímu řediteli pomáhají i odcházející kolegové. To koresponduje i se zjištěním grafu 9 *Změny po nástupu ředitele do funkce*, podle kterého ředitel nejméně často volí změny v personálním obsazení školy.

Otázka č. 10 Jak zvládáte své manažerské schopnosti a dovednosti?

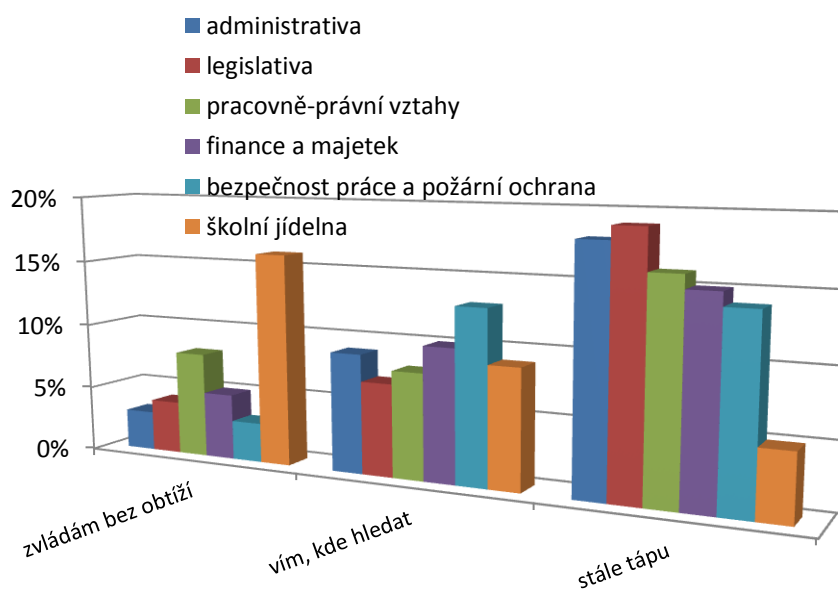
- "dynamosaurus" - jsem neustále v práci a nemám na nic čas
- "pasivosaurus" - sedím v kanceláři a čekám na svoji příležitost



graf 11 Zvládnutí manažerských dovedností

Žádný z dotazovaných respondentů neoznačil možnost „pasivosaurus“ – sedím v kanceláři a čekám na svoji příležitost. Orientaci v manažerských schopnostech a dovednostech a jistotu ve své nové roli, ve funkci ředitele školy potvrdilo pouze 31 % dotázaných respondentů. Více než dvě třetiny dotázaných respondentů (69%) se označilo jako „dynamosaurus“ – a uvedlo, že je neustále v práci a nemá na nic čas.

Otázka č. 11) Jak hodnotíte své znalosti z následujících oblastí?



graf 12 Orientace v oblastech řízení školy

Graf 12 *Orientace v oblastech řízení školy* nám sděluje, v jakých oblastech si jsou začínající ředitelé jistí, ve kterých oblastech jistotu postrádají, a v jakých oblastech si zatím neví rady, ale vědí, kde informace hledat, případně na koho se s dotazem obrátit.

Z oblastí řízení školy činí začínajícím ředitelům nejmenší potíže vedení školní jídelny. Důvod můžeme najít v grafu 9 *Změny po nástupu ředitele do funkce*, podle kterého ředitel nejméně často volí změny v personálním obsazení školy. Dobré vedení školní jídelny tak může začínajícímu řediteli výrazně usnadnit práci. Vedoucí školní jídelny často bývá jmenována, nebo alespoň formálně považována ze zástupce ředitele pro oblast stravování.

V oblastech řízení, ve kterých začínající ředitel zatím postrádá jistotu, převládala administrativa a legislativa. To je s ohledem na neustále se měnící a vyvíjející právní předpisy pochopitelné. Z rozhovorů se začínajícími řediteli vyplynulo, že ke sledování legislativních změn využívají předplacené služby nebo odborné časopisy. Doufám, že přínosem bude i tato bakalářská práce, která v kapitole 3.3.1 *Legislativa a právní předpisy, ve kterých se ředitel musí orientovat* popisuje přehled nejdůležitějších právních předpisů a stručně vymezuje jejich obsah.

Správa mateřských škol je program vytvořený pro usnadnění administrativní práce, která je součástí každodenního chodu mateřské školy.

Program Řízení mateřské školy (vydává společnost aTre, v.o.s.) obsahuje vzory dokumentů ředitelky MŠ, platné zákony, vyhlášky a nařízení nebo tematicky zpracovaná hesla (výtahy ze zákonných norem). Společnost aTre, v.o.s. se zaměřuje výhradně na problematiku školství a poskytuje informační servis právních norem, vnitřních předpisů a novinek v oblasti školství.

Program Diář ředitele školy sleduje a přináší vždy aktuální školskou legislativu, potřebnou pro práci ředitele školy. Jedná se o úplný právní a administrativní servis.

Odborný měsíčník Řízení školy (nakladatelství Wolters Kluwer, a.s.) mapuje legislativu a popisuje aktuální dění v oblasti školství. Součástí je i Speciál pro MŠ nebo webová aplikace Magistr, která nabízí kompletní a přehledné informace o povinnostech i právech spojených s výkonem funkce ředitele. Pravidelnou aktualizaci zajišťují odborníci z ministerstev, úřadů a dalších institucí.

Měsíčník Poradce ředitelky mateřské školy (nakladatelství Forum s.r.o.) zohledňuje všechna specifika předškolních vzdělávacích zařízení. Obsahem je přehled o všech novinkách a povinnostech vyplývajících z platné legislativy, řešení konkrétních situací nebo rozhovory se zajímavými osobnostmi.

Týdeník Učitelské noviny (vydává Gnosis spol s.r.o.) přináší úplný přehled o dění ve školství. Součástí jsou rozhovory, analýzy, reportáže, komentáře, názory expertů, poradny, informace ze zahraničí i bezprostřední zkušenosti škol.

Publikace Ředitelem školy v každodenní praxi (nakladatelství Dr. Josef Raabe, s.r.o.) pomáhá zorientovat se v aktuálních změnách ve školské a související legislativě nezbytné pro výkon ředitelské profese.

Otázka č. 12) Co schází začínajícímu řediteli?

Na otázku „Co schází začínajícímu řediteli?“ nelze najít jednoznačnou odpověď. Nejčastěji ale dotazovaní respondenti zmiňovali ČAS.

U vyhodnocení grafu 8 *Hospodaření s časem* (s. 47 této práce) lze nalézt několik tipů a technik, jak si usnadnit a zefektivnit svoji práci, které jistě budou přínosem nejen pro začínající ředitele. Sama jsem si některé z technik osvojila, s potěšením zjišťuji, že v jednoduchosti je krása a těším se na výsledky, které efektivnější hospodaření s mým časem přinese.

Dále uvádím některé z odpovědí dotazovaných respondentů:

„Co schází začínajícímu řediteli?“

- Podpora, rady, přímý zástupce na stejné budově.
- Ohodnocení veřejnosti. Ředitel školy je pokusný králík, na kterém se zkouší, co všechno vydrží. Velká část okolí stále vidí pouze to, že po obědě chodím domů a mám dva měsíce prázdnin...
- Informovanost a předání od bývalé ředitelky. Místo pomoci a podpory odcházela zhrzená a „pálila za sebou mosty“.
- Záleží na spolupráci s kolegy, zřizovatelem rodiči apod.
- Dostupná „kuchařská kniha“ jak začít, co všechno mám mít a kdo mi pomůže.
- Dostatek financí v rozpočtu.
- Po mé zkušenosti „Skoč a plav!“ mi chyběl jednotný výklad požadavků na ředitelky v celém spektru povinností. Na jednom semináři jsem se dozvěděla informace, na jiném semináři je vykládali jinak, v odborné publikaci je popřeli, a já tak stále tápu, hledám, studuji...

4.7 Vyhodnocení výzkumu

Pomocí dotazníkové metody jsem hledala odpovědi na 3výzkumné otázky:

Výzkumná otázka č. 1 Jak začínající ředitelé zvládají všechny oblasti řízení školy?

Na tuto otázku jsem nepřímo získala odpověď z otázky č. 3, a dále z otázky č. 11.

V otázce č. 3 dotazovaní respondenti uváděli délku svého působení v roli ředitele školy. Tím jsem se utvrdila v tom, že se opravdu jedná pouze o začínající ředitele.

Dle odpovědí na otázku č. 11) *Jak hodnotíte své znalosti z následujících oblastí?* Lze usoudit, že nejmenší potíže v oblastech řízení školy činí začínajícím ředitelům vedení školní jídelny. V oblastech řízení, ve kterých začínající ředitel zatím postrádá jistotu, převládala administrativa a legislativa, což je pochopitelné s přihlédnutím ke stále se měnícím a vyvíjejícím právním předpisům. Přehled těch nejdůležitějších a jejich obsah lze najít v kapitole 3.3.1 *Legislativa a právní předpisy, ve kterých se ředitel musí orientovat*. Oblastmi, ve kterých začínající ředitelé zatím tápou, byly bezpečnost práce, požární ochrana, pracovně-právní vztahy, finance a majetek.

V návaznosti na graf 12 *Orientace v oblastech řízení školy* (s. 54) lze najít přehled a stručnou charakteristiku některých odborných časopisů a programů k usnadnění práce ředitele školy.

Výzkumná otázka č. 2 Jak si začínající ředitelé osvojili své manažerské dovednosti?

Na tuto otázku jsem získala odpovědi z otázek č. 5, 6, 7 a 10.

Získané informace z vyhodnocené otázky č. 5) *Jak plníte své úkoly?* mi potvrdily, že ředitelé vykonávají většinu činností zcela sami, tuto možnost označila více než polovina dotázaných respondentů. Lze tak předpokládat slabiny v této manažerské dovednosti, konkrétně v delegování, protože pouze 27% dotázaných respondentů označilo možnost, že úkoly delegovat nemůžou, jelikož nemají komu. Z dotazovaných respondentů tuto manažerskou dovednost ovládá pouze pětina z nich.

V otázce č. 6) *Jak plánujete svůj čas?* byly všechny odpovědi kladné - nikdo z dotazovaných respondentů neuvedl, že by si čas nějakým způsobem neplánoval. Nejčastější odpovědí bylo plánování a zaznamenávání údajů pomocí klasického papírového kalendáře nebo diáře (64%). Další možnost plánování času, seznam úkolů, tzv. „lístečkovou metodu“ zvolilo 22% dotazovaných respondentů. Nejmenší podíl tvořily v plánování času moderní technologie (14%). To ale brzdí v úspěchu každého manažera, a tedy i ředitele. Orientace v moderních informačních i komunikačních technologiích je totiž jednou z podmínek současné moderní školy.

Na otázku č. 7) *Umíte správně nakládat se svým časem?* polovina dotazovaných respondentů uvedla, že zůstává v práci přesčas a více než 40% z nich si nosí práci domů. Hospodaření s časem činí začínajícím ředitelům velké potíže, proto jsem v návaznosti na graf 8 *Hospodaření s časem* (s. 47 této práce) uvedla několik tipů, jak si pracovní čas zorganizovat a naplánovat tak, aby byl efektivně využit.

Otázka č. 10 *Jak zvládáte své manažerské schopnosti a dovednosti?* vedla začínající ředitele k sebereflexi. Žádný z nich neuvedl, že by pasivně seděl v kanceláři a čekal na svoji příležitost, orientaci v manažerských schopnostech a dovednostech a jistotu ve své nové roli, ve funkci ředitele školy však potvrdilo pouze 31 % dotázaných respondentů. Více než dvě třetiny dotázaných respondentů (69%) uvedlo, že je neustále v práci a nemá na nic čas.

Ze získaných odpovědí se dá usoudit, že **začínající ředitelé se v manažerských dovednostech příliš neorientují a jejich osvojení je „během na dlouhou trať“**. Důvodem může být i vysoká míra vyučovací povinnosti, která ředitele staví do dvou rolí – chce se odpovědně věnovat jak výchovně vzdělávací práci, tak povinnostem vyplývajícím z náročné funkce. Vše ale nelze zvládat dlouhodobě, něco nutně musí ošidit. A dost často to bohužel bývá vlastní zdraví.

Výzkumná otázka č. 3 Jakou měrou přispívá absolvované manažerské vzdělání ke zvládnutí manažerských dovedností?

Odpovědi na tuto otázku jsem získala z otázky č. 1 a 4.

První otázka *Kdy a jaké studium pro splnění kvalifikačních předpokladů jste absolvoval/a?* rozdělila dotazované respondenty na tři skupiny. První, nejpočetnější skupinu tvořili ředitelé, kteří manažerské vzdělání získali až po nástupu do své funkce. Druhou skupinu tvořili ředitelé, kteří tzv. funkční studium doposud neabsolvovali nebo jím právě prochází. Zpravidla se jednalo o frekventanty studia pro ředitele škol a školských zařízení. Třetí a současně nejméně početnou skupinu tvořili ředitelé, kteří znalosti v oblasti řízení školy získali již před nástupem do své funkce.

Ředitelé, kteří tzv. funkční studium absolvovali již před svým nástupem do funkce, tvořili necelou čtvrtinu všech dotazovaných respondentů. V rozhovoru následujícím po dotazníku byla nejistota v manažerských funkcích patrná u všech začínajících ředitelů bez ohledu na splnění či nesplnění tzv. funkčního studia. Z tohoto důvodu **nelze jednoznačně potvrdit, že by manažerské vzdělání získané již před nástupem do funkce ředitele výrazně ovlivňovalo zvládnutí manažerských dovedností**. Osvojení si manažerských dovedností a jistotu dá člověku až následná praxe, což potvrzuje i graf 5 *Formy dalšího vzdělávání*, podle kterého dotazovaní ředitelé nejvíce využívají semináře a studium na vysoké škole.

Důvodem nejistoty v manažerských funkcích může být i fakt, že v ředitelských funkcích působí především pedagogičtí pracovníci, kteří nemají k řízení školy potřebné manažerské vzdělání. Graf 2 *Délka pedagogické praxe* dokládá dostatečnou délku pedagogické praxe před nástupem do funkce ředitele, přičemž nejdelší byla 33 let.

5 Závěr

Pracuji jako ředitelka jednotřídní mateřské školy a v závěru prvního roku mého funkčního období jsem si vybírala téma pro svoji bakalářskou práci. V té době jsem se neustále potýkala s nedostatkem informací, zkušeností a zejména času, a tak pro mě téma bakalářské práce znělo jednoznačně – management mateřské školy. Od zadání tématu uběhly dva roky a já stále zůstávám v práci, i když už všechny děti dávno odešly domů, papíry na stole přesunuji z hromádky „důležité“ na hromádku „hoří“ a pracuji o sobotách a nedělích. Neustále zjišťuji, co ještě mám mít vypracované, odevzdané, schválené, co je třeba aktualizovat. Na konci roku vše uložím do archivu a řetězec povinností pokračuje dál. Zajímalo mě, zda něco dělám špatně, nebo je to „standartní stav“ začínající ředitelky. A proto vznikla tato bakalářská práce.

Po prostudování dostupné odborné literatury a dalších zdrojů z oblasti řízení školy, po konzultacích s odborníky a po rozhovorech se začínajícími řediteli mateřských škol jsem v teoretické části popsala jednotlivé oblasti řízení mateřské školy a seznámila s rolemi, které jsou na začínající ředitele v rámci těchto oblastí kladeny. Praktická část řeší výzkum v oblasti managementu a ukazuje, jak vnímají začínající ředitelé mateřských škol své začátky v nové pozici a jak si s novými rolemi dokázali poradit. Otázky v dotazníku vlastní konstrukce byly jasné, jednoduché a jednoznačné a mapovaly oblasti řízení školy a manažerské dovednosti začínajících ředitelů škol.

V dotazníkovém šetření jsem zkoumala, zda se začínající ředitelé orientují ve všech oblastech řízení školy a zda mají osvojené manažerské dovednosti, které jsem představila v teoretické části mé bakalářské práce.

Cílem výzkumné části bylo pomocí dotazníkového šetření určit slabá místa v manažerských dovednostech začínajících ředitelů mateřských škol za předpokladu, že tato oblast není respondenty zcela zvládnuta, a navrhnout řešení, která by je mohla zlepšit. Ze získaných odpovědí se dá usoudit, že začínající ředitelé nemají manažerské dovednosti zcela osvojené. Čtenáři tak mohou v textu najít několik rad a doporučení, jak si správně naplánovat a zorganizovat pracovní čas nebo jak s časem hospodařit. Tento úkol byl tedy splněn.

Dalším z cílů této bakalářské práce bylo zmapovat oblasti, ve kterých se ředitel školy musí vedle své manažerské role orientovat a zjistit, jak se začínající ředitelé orientují v jednotlivých oblastech řízení, co zvládají snadno, co s dopomocí nebo co jim činí potíže. Jaké zkušenosti mají se svou novou rolí? Z výsledků výzkumu vyplynulo, že velké potíže činí začínajícím ředitelům legislativa. Není výjimkou, že si zákony, které se školy dotýkají, navzájem protiřečí, a těžko se v nich orientuje. Proto jsem se snažila zmapovat ty nejdůležitější, které se řízení školy dotýkají, stručně popsat jejich obsah a zachytit změny, ke kterým došlo k 1. lednu 2015. Tento úkol byl tedy rovněž splněn.

Výzkumem se však nepodařilo potvrdit, že by manažerské vzdělání získané již před nástupem do funkce ředitele výrazně ovlivňovalo zvládání manažerských dovedností.

Vlastní práce přinesla díky dotazníkovému šetření a následné analýze sesbíraných dat komplexní pohled na problematiku řízení mateřské školy a může být přínosem pro ředitele mateřských škol, učitele nebo studenty, kteří se o tuto problematiku zabývají

6 Přehled použitých zdrojů a literatury

BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. 154 s. ISBN 80-7178-537-7

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

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Brno: Paido, 2000. 207 s. ISBN 80-85931-79-6

HORNÁČKOVÁ, V. *Strategické plánování*. In SYSLOVÁ, Z. a kol. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 340 s. ISBN 978-80-7357-976-0

HORNÁČKOVÁ, V. *Vedení zaměstnanců*. In SYSLOVÁ, Z. a kol. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 340 s. ISBN 978-80-7357-976-0

KNOBLAUCH, J. a kol. *Time management. Mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4431-5

KOCIÁN, J. *Bezpečnost a ochrana zdraví*. In SYSLOVÁ, Z. a kol. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 340 s. ISBN 978-80-7357-976-0

KOCIÁN, J. *Požární ochrana*. In SYSLOVÁ, Z. a kol. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 340 s. ISBN 978-80-7357-976-0

KOZLER, J., MATĚJKA, J. *Ekonomika, management, marketing*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Fragment, 1998. ISBN 80-7200-253-8

LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1

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

MIKÁČ, J. *Povinná dokumentace školy*. In SYSLOVÁ, Z. a kol. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 340 s. ISBN 978-80-7357-976-0

NAVRÁTILOVÁ, J. – POLÁK, P. – ŠRÁMKOVÁ, D. *Průvodce rokem ředitele školy*. 1. vyd. Praha: Anag, 2002. 167 s. ISBN 80-7263-140-3

OBST, O. *Základy školského managementu pro učitele*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 1998. ISBN 80-7067-941-7

POLÁK, P. – ŠRÁMKOVÁ, D. – TRUKSOVÁ, M. – ZÁBOJ, A. *Průvodce rokem ředitele základní a mateřské školy*. 3. vyd. Olomouc: Anag, 2005. 295 s. ISBN 80-7263-300-7

POLÁKOVÁ, H. *Práva a povinnosti ředitele, jeho zodpovědnost*. In SYSLOVÁ, Z. a kol. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-976-0

SKUTIL, M. a kol. *Základy pedagogicko-psychologického výzkumu pro studenty učitelství*. 1. vyd. Praha: Portál, 2011. 256 s. ISBN 978-80-7367-778-7

SMOLÍKOVÁ, K. *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*. 1. upravené vydání. Praha: Výzkumný ústav pedagogický. 2010. 48 s. ISBN 978-80-87000-33-5

SUTTON, I. *Dobry a špatny šef. Jak se stát tím nejlepším a poučit se z chyb těch nejhorších*. 1. vyd. Praha: BETA s.r.o. 2011. 266 s. ISBN 978-80-7306-456-3

SYSLOVÁ, Z. a kol. *Management mateřských škol. Praktické rady pro ředitelky MŠ*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Dr. Josef Raabe s.r.o., 2012. 58 s. ISBN 978-80-87553-58-9

ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., LHOTKOVÁ, I. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 200 s. ISBN 978-80-7357-901-2

ŠVEC, V. *Pedagogické znalosti učitele: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: ASPI, a.s. 2005, 136 s. ISBN 80-7357-072-6

URBANOVÁ, M. *K otázkám řízení mateřské školy*. Nový Bydžov: Atre, 1996.

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

TROJAN, V. *Pedagogický proces a jeho řízení*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 92 s. ISBN 978-80-7478.539-9

Elektronické zdroje

ŠEDIVÁ, O. Šestileté funkční období pro ředitele škol – ano či ne? *Týdeník Školství*. [online]. 2009, č. 17 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z <http://www.tydenik-skolstvi.cz>

ŠTEFFLOVÁ, J. Potřebují mateřské školy právní subjektivitu? *Učitelské noviny* [online]. 2003, č. 20 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z <http://www.ucitelskenoviny.cz>

ŠTEFFLOVÁ, J. Školství má staronového strašáka: právní subjektivitu. *Učitelské noviny* [online]. 2002, č. 35 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.ucitelskenoviny.cz>

ŠVANCAR, R. Starosti začínajících ředitelů. Jsou ředitelé dobře připraveni na svou novou funkci? *Učitelské noviny* [online]. 2005, č. 33 [cit. 2015-03-01] Dostupné z <http://www.ucitelskenoviny.cz>

Strategické a koncepční dokumenty

MŠMT *Zpráva o vývoji českého školství od listopadu 1989 (v oblasti regionálního školství)* č.j.: 25461/2009 – 20

MŠMT *Výkonová data o školách a školských zařízeních – 2003/04 – 2013/14*
Dostupné z <http://www.msmt.cz>

7 Přílohy

Příloha 1 Dotazník k bakalářské práci

Vážená paní ředitelko, vážený pane řediteli, milí kolegové,

dovoluji si Vás požádat o spolupráci při dotazníkovém šetření.

Pracuji jako ředitelka mateřské školy a zároveň jsem studentkou Pedagogické fakulty Univerzity Hradec Králové. Tématem mé bakalářské práce je „Management mateřské školy z pohledu začínající ředitelky“ a mým záměrem je zjistit, jaké zkušenosti mají začínající ředitelky se svou novou rolí, vymezit problémy, které je provázejí, a vyvodit soubor požadavků, které je mohou pomoci řešit.

Dotazník je anonymní a jeho výsledky budou využity výhradně pro účely mé bakalářské práce.

„Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.“

Otázka č. 1) Jaké studium pro splnění kvalifikačních předpokladů jste absolvoval/a ?

- studium pro ředitele škol a školských zařízení
- studium pro vedoucí pedagogické pracovníky v rámci celoživotního vzdělávání
- nemám potřebné vzdělání

Otázka č. 2) Kolik let pedagogické praxe jste absolvoval/a před nástupem do funkce ředitele mateřské školy?

- do 5 let
- 6 – 10 let
- 11 – 15 let
- 16 – 20 let
- nad 21 let

Otázka č. 3) Kolik let vykonáváte funkci ředitele mateřské školy?

.....

Otázka č. 4) Jakým způsobem se v současnosti vzděláváte?

.....

Otázka č. 5) Jak plníte své úkoly?

- většinu úkolů vykonávám sám
- některé úkoly deleguji na své podřízené
- nemám úkoly komu delegovat

Otázka č. 6) Jak plánujete svůj čas?

- používám klasický kalendář nebo diář
- píši si seznam úkolů a poznámek
- používám moderní mobilní telefon, elektronický organizér apod.
- nepoužívám žádný systém plánování
- plánuji jinak – Jak?

Otázka č. 7) Umíte správně nakládat se svým časem?

- zůstávám v práci přesčas
- nosím si práci domů
- nedodržuji termíny
- mám trvale napjatý pracovní program
- dělám unáhlená rozhodnutí
- nemám dostatek času na rodinu a koníčky
- netýká se mě žádný z výše uvedených bodů

Otázka č. 8) K jakým změnám došlo po Vašem nástupu do funkce ředitele?

- personální změny
- změny ve způsobu organizace práce
- změny ve stylu vedení
- změny ve výchovně-vzdělávací práci
- k žádným změnám nedošlo

Otázka č. 9) Kdo Vám pomáhal při nástupu do funkce ředitele?

- odcházející ředitel
- ředitel z jiné MŠ
- pracovník KÚ, ČŠI apod.
- musel/a jsem si poradit sám/sama

Otázka č. 10 Jak zvládáte své manažerské schopnosti a dovednosti?

- "dynamosaurus" - jsem neustále v práci a nemám na nic čas
- "pasivosaurus" - sedím v kanceláři a čekám na svoji příležitost
- všechno zvládám podle svých představ

Otázka č. 11) Jak hodnotíte své znalosti z následujících oblastí?

	zvládám bez obtíží	vím, kde hledat	stále tápu
administrativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
školská legislativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pracovně-právní vztahy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
finance a majetek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BOZP a PO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
školní jídelna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Otázka č. 12) Co schází začínajícímu řediteli?

.....

Děkuji za ochotu a čas, který jste vyplňování dotazníku věnoval/a.

Hana Kvirencová