

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**PEDAGOGICKÁ FAKULTA**  
**Katedra primární a preprimární pedagogiky**

**Diplomová práce**

Bc. et Bc. Gabriela Mikišková

Předškolní pedagogika

**Kompetence ředitelů mateřských škol**

Olomouc 2019

Vedoucí práce: prof. PhDr. Eva Šmelová, Ph.D.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Kompetence ředitelů mateřských škol vypracovala samostatně pod odborným vedením vedoucí diplomové práce a za použití pramenů uvedených v závěru této diplomové práce.

V Olomouci 23. 4. 2019

.....

vlastnoruční podpis

## **Poděkování**

Velmi děkuji paní prof. PhDr. Evě Šmelové, Ph.D. za odborné vedení a poskytování cenných rad a připomínek během realizace a vytváření této diplomové práce. Děkuji respondentům za ochotu a pomoc při získávání dat pro empirickou část diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala svým dětem, rodině, kolegům v práci a přátelům za pomoc, trpělivost a podporu.

## **OBSAH**

<b>ÚVOD.....</b>	<b>7</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>8</b>
<b>1 VYMEZENÍ POJMŮ .....</b>	<b>8</b>
1.1 Organizace .....	8
1.2 Ředitel školy – manažer školy .....	9
1.3 Vzdělávací systém .....	11
1.4 Škola .....	12
1.5 Kompetence .....	13
1.5.1 Kompetentnost .....	13
1.5.2 Kompetence.....	14
<b>2 REGULACE A ŘÍZENÍ .....</b>	<b>16</b>
<b>3 ŘÍZENÍ ŠKOLSTVÍ .....</b>	<b>19</b>
<b>4 ŘÍZENÍ ŠKOLY .....</b>	<b>21</b>
4.1 Povinnosti a kompetence ředitele mateřské školy .....	21
4.2 Řízení mateřské školy v kontextu vzdělávání dětí.....	25
4.2.1 Povinnost předškolního vzdělávání a jeho plnění .....	26
4.2.1.2 Individuální vzdělávání .....	26
4.2.2 Ukončení předškolního vzdělávání .....	27
4.3 Kompetence ředitele mateřské školy v kontextu předškolního kurikula.....	27
4.4 Image školy.....	28
<b>5 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....</b>	<b>30</b>
5.1 Profesionální příprava pedagogických pracovníků.....	31
5.2 Další vzdělávání pedagogických pracovníků .....	31
5.3 Hospitace jako nástroj zkvalitňování práce školy.....	32
<b>6 VEDENÍ LIDÍ.....</b>	<b>33</b>
6.1 Participativní manažerské techniky .....	33
6.1.2 Technika řízení podle cílů .....	34
6.1.3 Efektivní vedení porad .....	34
6.1.4 Řízení pomocí informací.....	35
6.1.4.1 Informační systém školy.....	35
6.1.5 Pracovní komunikace .....	35
6.1.6 Motivace.....	36
<b>II EMPIRICKÁ ČÁST.....</b>	<b>37</b>
<b>7 VYMEZENÍ EMPIRICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>37</b>

7.1 Cíl práce .....	38
7.2 Stanovení výzkumného problému .....	38
7.3 Metody výzkumu .....	38
7.4 Charakteristika výzkumného souboru.....	39
7.4.1 Časový harmonogram výzkumu.....	40
7.5 Cíl výzkumu.....	40
7.6 Interpretace získaných výsledků .....	41
7.6.1 – Otázka č. 1 .....	41
7.6.2 - Otázka č. 2 .....	42
7.6.3 - Otázka č. 3 .....	43
7.6.4 - Otázka č. 4 .....	52
7.6.5 - Otázka č. 5 .....	53
7.6.6 - Otázka č. 6 .....	55
7.6.7 - Otázka č. 7 .....	55
7.6.8 - Otázka č. 8 .....	56
7.7 Celkové shrnutí výsledků, diskuze .....	57
<b>III KOMPETENCE A NÁPLŇ ŘEDITELE MATEŘSKÉ ŠKOLY.....</b>	<b>60</b>
<b>8 AGENDA ŘEDITELE ŠKOLY .....</b>	<b>60</b>
8.1 Osobnost ředitele školy.....	60
8.2 Řídící kompetence v náplni ředitele mateřské školy .....	61
8.2.1 Dokumentace školy.....	61
8.2.2 Oblast financování .....	62
8.2.3 Výkaznictví.....	62
8.2.4 Bezpečnost zdraví a ochrany zdraví při práci .....	62
8.2.5 Projekty školy .....	63
8.6 Popis jednotlivých činností .....	65
8.6.1 Konkrétní rozpis činnosti ředitele mateřské školy .....	71
8.6.2 Týdenní rozpis.....	72
8.7 Povinnosti ředitele školy vůči jiným subjektům.....	74
8.8 Povinnosti ředitele školy v rámci školního roku .....	75
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>78</b>
Seznam použitých zdrojů.....	79
Seznam literatury.....	79
Seznam elektronických zdrojů.....	80

Seznam tabulek.....	81
Seznam grafů.....	81
Seznam zkratk.....	82
Seznam příloh.....	83

# ÚVOD

Pracuji jako ředitelka Mateřské školy Bobrová od září 2012. Ve škole jsem působila od r. 2009 jako řadová učitelka a přebírala jsem ji dvoutřídní ve stavu dožívajícím po provozní i technické stránce. Důvodem bylo přesvědčení vedení obce, že škola, která byla slavnostně otevřena v roce 1981, je nová a není třeba do ní v žádném případě investovat. Čekalo mne a celý kolektiv spousta práce.

Mateřská škola Bobrová je zřizována Městysem Bobrová. Bobrová leží v samém srdci Českomoravské vrchoviny, v okrese Žďár nad Sázavou, Kraj Vysočina. K 1. 1. 2019 měla 912 obyvatel s velkým spádovým územím, protože se jednalo o střediskovou obec.

V současné době je to škola trojtřídní se samostatným stravovacím provozem, s počtem 75 dětí a 13 zaměstnanci.

V době mého nástupu do funkce neexistovala žádná publikace ani ucelená příručka pro začínající ředitele mateřských škol s jeho právy, povinnostmi a kompetencemi. Proto jsem si i po sedmi letech ve funkci dala za cíl připravit popis všech činností, kterých se práce ředitele mateřské školy týká a zúročit tak své zkušenosti. To mě přivedlo k tématu mé diplomové práce.

Z výše uvedeného vyplývá cíl diplomové práce, a to popsat práci ředitele mateřské školy v kontextu platné legislativy a Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání.

Hlavní cíl diplomové práce je rozpracovaný pro část teoretickou, zde je cílem ukotvit problematiku řízení MŠ v teoretické rovině. Cílem empirické části je zjistit, jak ředitelky MŠ vnímají zátěž z hlediska činností související s řízením MŠ.

Práce ředitele je náročná po všech stránkách. V první řadě je stále učitelem, musí být manažerem, ekonomem, technikem, organizátorem, psychologem. Ředitel školy musí mít určité volní vlastnosti a osobnostní rysy. Je třeba se školit, pracovat na sobě a rozvíjet sebe sama, svůj pracovní kolektiv a následně i děti a jejich rodiče. Skloubit všechny tyto věci není jednoduché, proto se domnívám, že nejen začínajícím ředitelům by mohla přinést tato diplomová práce cenné zkušenosti a rady.

Dalším důvodem pro volbu tohoto tématu je možnost věnovat se práci ředitele v rámci výzkumu a posoudit práci ředitele mateřských škol v jeho všech kompetencích.

# I TEORETICKÁ ČÁST

## 1 VYMEZENÍ POJMŮ

V první kapitole je nutné vydefinovat některé důležité pojmy, s nimiž bude v textu pracováno, a to v kontextu platné legislativy.

### 1.1 Organizace

*„Organizace jako aktivita souvisí se specializací činností a dělbou práce. Již od starověku je spojena snahou lidí sdružovat se za účelem pozitivním a tvůrčím, ale i za účelem destruktivním (historickým příkladem organizace je armáda)“ (Prášilová, 2003, s. 20).*

*„Organizace je sdružení lidí, kteří spojili své síly a prostředky v zájmu dosažení určitého cíle“ (Pitra, 1998, s. 20-21).*

Organizace existuje v určitém prostoru a je rozdělena vnitřní a vnější prostředí organizace. Vnitřní prostředí organizace je tvořeno lidskými, materiálovými a finančními, dále např. informačními zdroji. Jejich úroveň předurčuje pozici organizace s ohledem na jiné organizace, tzn. její konkurenceschopnost. Vnější prostředí organizace má vliv na pohyb organizace k vytyčenému cíli. Okolí organizace má své cíle, odkud směřuje i odkud čerpá prostředky pro obnovu, doplňování a rozšiřování vlastních vnitřních zdrojů (Prášilová, 2003, s. 21).

*„Je tvořena následujícími složkami: přírodní podmínky, sociální a kulturní podmínky, politické a ekonomické podmínky, technické a technologické podmínky konkurence“ (Prášilová, 2003, s. 21).*

Na základě poznatků školy systémové teorie managementu lze na organizaci pohlížet také jako na transformační systém. Základním pojmem je systém (Prášilová, 2003, s. 21). *„Systémem rozumíme jakýkoliv účelně (cílově) definovaný komplex (soubor) elementů (komponentů, prvků, částí, činitelů, jevů) spjatých vzájemnými vztahy (vzájemným působením) v prostoru a čase. Díky vzájemnému propojení jednotlivých prvků se tento systém chová vůči svému okolí jinak, než by se choval soubor stejných, ale nepropojených prvků“ (Obst, 2003, s. 17).*

*„Systémová teorie managementu dovoluje pohlížet na organizaci jako na komplexní celek, který je propojen vztahy s okolím“ (Prášilová, 2003, s. 22).*

Pojem organizace lze chápat i jako organizační proces (organizování lidí, věcí, jevů, činností), případně jako organizační strukturu (Prášilová, 2003, s. 22).



## 1.2 Ředitel školy – manažer školy

Vodáček a Vodáčková (1999) chápou pod pojmem management ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeri) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí) směřujících k dosažení cílů organizace.

Existuje mnoho teorií a koncepcí manažerských funkcí. Za jejich zakladatele je považován Henri Fayol.

*„Členění manažerských funkcí:*

- *plánování,*
- *organizování,*
- *personální zajištění,*
- *vedení lidí,*
- *kontrola“* (Prášilová, 2003, s. 23)

Uvedené manažerské funkce jsou v souladu se každou dílčí fází řídicího procesu. Kontrola tvoří jeho závěrečnou část. Je zdrojem zpětnovazebných informací potřebných k ověření, jestli bylo dosaženo plánovaných záměrů. Kontrola je přítomna jakémukoliv usměrňování a je součástí všech částí řídicího procesu. Nastíněný model řídicího procesu je zapotřebí doplnit o nástroje potřebné k tomu, aby se zúčastnění chovali žádoucím způsobem. Souborně se tyto nástroje nazývají motivací. Motivace je potřebná v celém průběhu řídicího procesu, ve všech jeho fázích, ve všech situacích. Má klíčové postavení a bez ní nelze dosáhnout žádných výsledků (Prášilová, 2003, s. 23).

Pro označení manažerů školy převládá ve školské praxi pojmenování, vyplývající z tradice i platných předpisů, a to ředitel a zástupce ředitele. Používají se avšak i další termíny: vedoucí pedagogický pracovník, řídicí pedagogický pracovník, vedoucí pracovník školy, řídicí pracovník školy (Prášilová, 2003, s. 24).

*„S nástupem do funkce přebírá ředitel školy odpovědnost za to, aby pracovníci školy měli k dispozici vše, co k výkonu profese potřebují, aby se jim dostávalo podpory a co nejlepších podmínek k práci. Očekává se od něj, že bude kompetentně vykonávat řídicí práci, a tak bude vzorem pro své spolupracovníky“* (Prášilová, 2003, s. 24).

*„Požadavek na kompetentnost ředitele školy je velice důležitý především u škol s právní subjektivitou. Vykonávat funkci ředitele školy je náročná a odpovědná manažerská práce“ (Prášilová, 2003, s. 24).*

Ředitel školy by měl ve své funkci zvládat obě řídicí dimenze a to je odborná dimenze manažerské funkce (povinnosti, odpovědnost rozhodovat o cílech a strategii organizace, o využívání jejích zdrojů i o pracovních postupech jejích jednotlivých útvarů. Personální dimenze manažerské funkce (lidský rozměr managementu) zahrnuje vedení lidí směrem k dosažení organizačních cílů (Prášilová, 2003, s. 24 - 25).

Odborná kvalifikace ředitele mateřské školy je ukotvena v zákoně č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů. V § 5 jsou uvedeny předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy a v § 6 je uvedena odborná kvalifikace, kterou musí ředitel splňovat – viz příloha č. 1. Naproti tomu mají ředitelé možnost se dále zúčastňovat dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků dle svého uvážení - § 24 zákona o pedagogických pracovnících.

Personální rozměr managementu je pro všechny manažerské funkce univerzální. Při výkonu své funkce je ředitel školy zařazené do sítě škol ovlivňován, omezován a limitován (finančně i legislativně) státem, neboť plní zakázku společnosti na výchovu a vzdělávání žáků. Při přijímání a realizaci veškerých rozhodnutí musí rovněž akceptovat požadavky, které jsou na práci školy kladeny ze strany zřizovatele (Prášilová, 2003, s. 24).

Ředitelé škol se mohou sdružovat do nejrůznějších profesních asociací, např. Asociace speciální pedagogů ČR, Asociace ředitelů základních škol ŠR, Asociace pedagogů základního školství, Učitelské profesní sdružení, Asociace logopedů ve školství.

Ředitel školy je především závislý na zřizovateli školy (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, kraj v samostatné působnosti, obec, církev, právnická nebo fyzická osoba). Dále je závislý na orgánech školské státní správy (ministerstvo, školský odbor krajského úřadu, školský odbor obecního úřadu s rozšířenou působností – především v oblasti nakládání s finančními prostředky státního rozpočtu (Prášilová, 2003, s. 24 - 25).

Ředitelem školy se stává uchazeč v konkurzním řízení na základě jmenování zřizovatele, v závislosti na předchozím souhlasu nadřízeného orgánu (v případě školy

zřizované obcí je to krajský úřad). Před uplynutím období, na které je jmenován, může zřizovatel vyhlásit jiné konkurzní řízení nebo potvrdit stávajícího ředitele do funkce. Konkurzní řízení se řídí vyhláškou č. 72/2003 Sb., o sestavování konkurzních komisí a pravidlech jejich činnosti při konkurzním řízení na vybrané funkce v oblasti školství.

Pravomoc ředitele školy i správní, finanční a pedagogická odpovědnost školy je určena zákonem č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství.

Odpovědnost ředitele školy za vztahy s okolím je zakotvena v zákoně č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství.

Ředitel hraje významnou roli v „public relations“ školy, nese hlavní odpovědnost za budování funkční vztahové sítě směrem k okolí školy (rodičům, dalším partnerům, širší veřejnosti).

Ředitel školy je také povinen vyučovat. Rozsah jeho přímé pedagogické činnosti se řídí přílohou k nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků – viz příloha č. 2.

### 1.3 Vzdělávací systém

Dle Pedagogického slovníku (2001) je vzdělávací systém jedním ze základních pojmů pedagogiky a vzdělávací politiky.

*„Pojem je chápán v užším případě jako školství, ve druhém širším významu jako soubor všech škol, školských zařízení a jiných vzdělávacích institucí, jejich pracovníků, materiálních a finančních prostředků, legislativních úprav, který jako celek zajišťuje ve státě realizaci vzdělávání. Poněvadž má tento soubor strukturu, regulované fungování a vztahy s jinými systémy společnosti, představuje také systém“* (Prášilová, 2003, s. 27).

Struktura vzdělávacího systému je uvedena v Pedagogickém slovníku (2001):

- školská soustava,
- mimoškolní vzdělávací instituce, zvláště pro vzdělávání dospělých,
- kulturní a osvětové instituce (knihovny, botanické zahrady, muzea, galerie apod.)

Do vzdělávací soustavy ČR patří školy, které jsou zařazeny do sítě školy a školských zařízení a zapsány v tzv. Rejstříku škol a školských zařízení.

## 1.4 Škola

*„Škola je sociální instituce účelově vytvořená k realizaci svého základního úkolu – tj. k zajišťování řízené a systematické edukace“* (Průcha, Walterová, Mareš, 2001, s. 19).

*„Konkrétní škola je pak organizace, v níž dochází ke koordinaci kolektivního úsilí za účelem stanovení kolektivních cílů. Je tvořena lidmi, kteří něco určitým způsobem dělají“* (Prášilová, 2003, s. 29).

Cílem školy je poskytnout kvalitní (a většinou veřejnou) službu za co nejefektivnějšího využití poskytnutých (převážně veřejných) prostředků. Škola netvoří zisk (Prášilová, 2003, s. 29).

*„Oblast výchovy a vzdělávání tvoří podstatu činnosti vztahy lidé – lidé“* (Bacík, Kalous, Svoboda, 1995, s. 67).

Vzdělávací politiku tvoří tzv. Bílá kniha – Národní program rozvoje vzdělávání v České republice a materiál Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje výchovně-vzdělávací soustavy v České republice. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/bila-kniha-narodni-program-rozvoje-vzdelavani-v-ceske-republice-formuje-vladni-strategii-v-oblasti-vzdelavani-strategie-odrazi-celospolecenske-zajmy-a-dava-konkretni-podnety-k-praci-skol>, cit. 14. 4. 2019, a dále dostupné z <http://www.msmt.cz/dokumenty/ostatni-dokumenty>, cit. 14. 4. 2019).

Cíle vzdělávání každého stupně škol jsou ukotveny v rámcovém vzdělávacím programu daného typu škol, například pro mateřské školy je to Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání (dále jen RVP PV), který je dostupný z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/predskolni-vzdelavani/ramcovy-vzdelavaci-program-pro-predskolni-vzdelavani-3>, cit. 14. 4. 2019).

Pedagogičtí pracovníci školy obvykle vykonávají několik funkcí. Může se tak stát, že v organizačním řádu školy nebo v pracovních náplních jednotlivých pracovníků nejsou dokonale určeny pravomoci a odpovědnosti (Prášilová, 2003, s. 30).

Pedagogičtí pracovníci mají vzdělávání, které předepisuje zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících nebo si toto vzdělávání dle příslušného zákona doplňují. Pracovníci školy jsou zvyklí se autonomně rozhodovat, mají většinou zájem o spoluovlivňování chodu školy. Jejich pravomoci a kompetence školy jsou vymezeny náplní práce a organizační strukturou školy. Za personální práci na jednotlivých školách odpovídají jejich manažeři. Při přemíře úkolů, které plní a s ohledem na to, že na vykonávání funkce personálního manažera nebyli připravováni, zvládají nároky personální práce s různou kvalitou. Je ale také nutná spolupráce všech lidí ve škole, některé úkoly jsou na jednotlivé

pracovníky delegovány spolu s odpovídajícími pravomocemi. Ve struktuře školy dochází k neustálému pohybu, vznikají jiné „role“ v rámci řešení úkolů a projektů (např. učitel je vedoucím projektu, má v té chvíli postavení vedoucí vůči řediteli školy.) Ve škole je také důležitá kontrola a evaluace, která je složitá pro neuchopitelnost a nejasnost cílů (Prášilová, 2003, s. 30-31).

Vzdělávací systém je systémem otevřeným. Ovlivňují ho změny v jeho okolí – politické, sociální, společenské a ekonomické. Jaké změny a kdy v něm nastanou, to určují politické procesy, neboť politické prostředky jsou k tomuto účelu určeny. Na vzdělávací systém má vliv nejen složení vlády, krajských a obecních samospráv, ale také různá zájmová sdružení a jiné subjekty (Prášilová, 2003, s. 33).

## 1.5 Kompetence

### 1.5.1 Kompetentnost

*„Kompetentnost je způsobilost jednotlivce zastávat určitou pracovní funkci (roli) díky svým schopnostem a uděleným pravomocím. Schopnostmi rozumíme soubor osobních vlastností a odborných znalostí jednotlivce, které mu umožňují v určitých situacích adekvátně reagovat. Pravomoci jsou spojeny s formální autoritou, která je dána jednotlivci, jenž zastává určitou funkci (pozici) v organizaci“ (Obst, 2006, s. 113).*

Díky svým kompetencím manažer – v případě škol ředitel – zásadně ovlivňuje chod organizace a také život svých podřízených. Proto by měl být ředitel vysoce kompetentní ve všech oblastech, kterými ovlivňuje spokojenost jiných (Obst, 2006, s. 113).

Manažer by měl mít i určité vlastnosti:

- vůle řídit,
- schopnost kontrolovat,
- schopnost odhadnout potenciál pro úspěšnou manažerskou kariéru.

O schopnostech manažera rozhoduje tedy především rozhodnost, samostatnost, iniciativa a spolehlivost a schopnost kritického myšlení (Obst, 2006, s. 114).

Manažer musí svoji kompetentnost prokazovat věcně tím, že více zná, je dobrým psychologem, ovládá cizí jazyky a je v dobré duševní a fyzické kondici. Dále musí

manažer splňovat jednu důležitou podmínku podmiňující jeho kompetentnost – musí vzbuzovat na první pohled dobrý dojem (Obst, 2006, s. 114 – 115).

### 1.5.2 Kompetence

Vyslovíme-li termín kompetence, tak se každému z nás vybaví jiná asociace. Jako jedna z možností se nabízí vidět pod tímto pojmem nějakou pravomoc (ve smyslu jsem kompetentní něco vykonávat). Tím se můžeme dostat až k podstatě tohoto významu, kdy kompetence můžeme spojovat s edukačním procesem. Předpokládáme, že pokud máme nějakou pravomoc, není to samo sebou. Disponujeme souborem znalostí, dovedností, zkušeností, máme vhodné postupy a metody a zaujímáme jiné postoje (Berčíková, Šmelová, Stolinská, 2014, s. 21).

Profesní kompetence učitele představuje způsobilost k dané činnosti. Důraz je v současné době kladen spíše na flexibilitu, schopnost se učit a řešit situace, ne jen na memorování poznatků. Zaměření při rozvoji kompetencí, které by měly stanovovat důležitou roli při kvalifikaci, je nezbytné se na tyto zaměřit (Berčíková, Šmelová, Stolinská, 2014, s. 24).

Možné rozdělení učitelských kompetencí:

- organizační kompetence,
- komunikační kompetence,
- motivační kompetence,
- prezentační kompetence,
- diagnostické kompetence,
- kompetence intervenční (Berčíková, Šmelová, Stolinská, 2014, s. 24).

S kompetencemi učitelskými souvisí a z nich vychází i kompetence ředitelů, protože ředitel je v první řadě pedagog. Dalšími kompetencemi ředitelů škol jsou:

- kompetence řídicí,
- kompetence pedagogické,
- kompetence personální.

Mezi kompetence organizační patří plánování, rozhodování, příprava pro práci dětí, ale i podřízených.

Komunikační kompetence zahrnuje komunikaci s okolím – zřizovateli, úřady, rodiči i dětmi.

Kompetence motivační znamená souhrn hybných momentů v činnostech, prožívání a chování osobnosti. Ředitel může ovlivňovat snahu a zájem podřízených o organizaci, o učení se.

Prezentační kompetence – zaměstnancům i dětem jsou předkládány nové poznatky, jejichž aplikace poznatků vede k zavedení do praxe.

Diagnostické kompetence – patří sem kompetence k pedagogické diagnostice, hodnocení celé třídy jako skupiny, ale také autodiagnostika.

Kompetence intervenční – úzce souvisí s diagnostickou kompetencí, kdy by učitel na základě znalostí dětí byl schopen sestavit vhodné intervenční postupy. K tomu je třeba být dobrý pozorovatel, empatik, ale také diplomat.

Kompetence řídicí – jsou to schopnosti řídit a vést kolektiv, jednat navenek jako osoba zodpovědná za vedení organizace, mít schopnost rozpoznat slabé a silné stránky sebe sama a svých podřízených a využít je ku prospěchu organizace jako celku.

Kompetence personální – schopnost sestavit kolektiv plně kvalifikovaných zaměstnanců, podřízených tak, aby každý byl kolektivu prospěšný (Berčíková, Šmelová, Stolinská, 2014, s. 22- 27).

Učitel by měl získávat svoje kompetence nejen studiem na různých typech škol zabývající se přípravou budoucích učitelů, ale také samostudiem a sdílením informací mezi sebou. Učitel by měl získávat nové zkušenosti a vědomosti, měl by být informován o trendech a aktuálním dění ve školství z důvodu prohlubování své profesionality. To platí také a zejména pro ředitele škol. Uvedené kompetence se navzájem prolínají a tvoří soubor vlastností, dovedností a zkušeností, které jsou potřebné pro učitele a ve své řídicí složce i pro ředitele škol (Berčíková, Šmelová, Stolinská, 2014, s. 26-27).

Tyto kompetence jsou pouze dílčím výčtem obsáhlé náplně učitele, potažmo ředitele mateřských škol. Profesní kompetence prozatím nejsou součástí žádného oficiálního legislativně ukotveného dokumentu. V současnosti není k dispozici žádný dokument, který by poukazoval na komplexnost, náročnost této profese a uznával její hodnotu (Berčíková, Šmelová, Stolinská, 2014, s. 23).

Práce ředitele mateřských škol a její náplň tedy vychází z jednotlivých zákonů, a to především školského zákona a zákona o pedagogických pracovnících.

## 2 REGULACE A ŘÍZENÍ

V obecném smyslu se řízením rozumí usměrňování procesů (činností), které probíhají v určitém dynamickém souboru (schopném pohybu, změny) vzájemně spojených prvků – v systému (Obst, 1995, s. 47).

Usměrňování může mít charakter regulace nebo řízení. Účelem regulace je kompenzovat negativní vlivy prostředí, a tak objekt udržovat v rovnovážném, stabilním stavu. Toto usměrňování se děje podle programu a v hranicích programu, který je vložen do usměrňujícího systému – regulátoru (Prášilová, 2003, s. 40).

*„V případě, kdy se usměrňující systém sám rozhoduje o směru, druhu či kvalitě svého působení, pak hovoříme o řízení“ (Prášilová, 2003, s. 40).*

Chod školy je řízen regulativy, které na základě platné legislativy vytváří ředitel školy. Tím je zaručen průběh plynulého denního chodu školy. Předpokládá se, že všichni zúčastnění (tedy v případě mateřské školy jsou to pedagogové, provozní zaměstnanci, děti a jejich zákonní zástupci) přesně vědí, co a jak mají dělat.

Regulativy jsou vytvářeny také ve školském prostředí, jsou to především zákony, vyhlášky, nařízení vlády a pedagogické dokumenty jako jsou školní vzdělávací programy. Regulativy vnější:

- zák. č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů,
- zák. č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů,
- zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů,
- zák. č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- zák. č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů,
- zák. č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů,
- vyhl. č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů,
- vyhl. 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, ve znění pozdějších předpisů,



- vyhl. č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů,
- vyhl. č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých,
- vyhl. 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 (vyhláška o dokumentaci škol a školských zařízení), ve znění účinném od 1. 9. 2018,
- vyhl. č. 27/2016 Sb., o vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a žáků nadaných, ve znění účinném od 1. 11. 2018,
- vyhl. č. 107/2005 Sb., o školním stravování,
- vyhl. č. 492/2005 Sb., o krajských normativech,
- vyhl. č. 64/2005 Sb., o evidenci úrazů dětí, žáků a studentů,
- vyhl. č. 16/2005 Sb., o organizaci školního roku,
- vyhl. č. 17/2005 Sb., o podrobnějších podmínkách organizace České školní inspekce a výkonu inspekční činnosti,
- nař. vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků.

Dále jsou to předpisy vydávané zřizovateli školy.

Ve školách jsou vytvářeny především tyto regulativy – vnitřní regulativy:

- školní řád,
- školní vzdělávací program,
- směrnice o úplatě za předškolní vzdělávání,
- koncepce školy,
- provozní řád,
- provozní řád zahrady,
- organizační řád,
- roční plán školy,
- plán kontrolní a hospitační činnosti,

- plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků,
- plán čerpání Fondu kulturních a sociálních potřeb,
- plán enviromentálního vzdělávání, výchovy a osvěty,
- plán spolupráce se základní školou,
- plán spolupráce s jinými subjekty (např. spolky atd.)
- směrnice o ochraně osobních údajů – GDPR,
- směrnice o čerpání cestovních náhrad,
- směrnice o spisové službě a archivnictví,
- vnitřní platový předpis,
- směrnice o odměňování zaměstnanců,
- směrnice o oběhu účetních dokladů,
- směrnice o účetních a mzdových dokladech,
- a některé další dílčí směrnice.

### **3 ŘÍZENÍ ŠKOLSTVÍ**

*„Řízení školství má za úkol vytvářet všestranně příznivé podmínky (politické, ekonomicko-finanční, materiálně technické, administrativně správní, organizační) pro kvalitní průběh pedagogického procesu a jeho maximální účinnost. Z pohledu školy se hovoří o makro a mikrořízení školy“ (Prášilová, 2003, s. 50).*

Makrořízení školy je zabezpečováno řídicími procesy a mikrořízení školy označuje řídicí procesy uvnitř systému školy včetně zařízení pedagogického procesu. Obě skupiny mají vzájemnou působnost (Prášilová, 2003, s. 50).

#### **Státní správa a samospráva ve školství**

Na řízení školy se podílejí na základě zákona o státní správě a samosprávě ve školství státní správní orgány na různých úrovních a také samospráva.

Státní správu ve školství vykonávají:

- ředitelé školy,
- obecní úřady obcí s rozšířenou působností,
- krajské úřady,
- Česká školní inspekce (ČŠI),
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT),
- další ústřední orgány státní správy, pokud jim tak stanoví zvláštní předpis.

Samosprávu ve školství vykonávají:

- obce,
- kraj v samostatné působnosti,
- školské rady.

#### **Zřizování a financování škol**

Zřizovatelem školy může být orgán státní správy, samosprávy, církve nebo právnická či fyzická osoba. Orgánem státní správy jsou ministerstva, převážně MŠMT. Samosprávou jsou myšleny obce a kraje v samostatné působnosti. Obce zřizují školy s právní subjektivitou v právní formě příspěvkové organizace (Prášilová, 2003, s. 53).

## **Právní subjektivita školy**

*„Právní subjekt vstupuje do právních vztahů vlastním jménem a nese za ně odpovědnost“ (Prášilová, 2003, s. 54).*

Pro ředitele školy to znamená větší samostatnost ve finančních otázkách a v pracovněprávních vztazích školy. Hospodaření s majetkem, nakládání s hospodářským výsledkem je vymezen zřizovací listinou. Každá škola vede samostatnou účetní jednotkou.

Financování školy je vícezdrojové. Na financování škol se podílí stát, pokud je škola zapsána do Rejstříku škol a školských zařízení, a také zřizovatel. Stát poskytuje škole dle přidělených krajských normativů finanční prostředky na platy zaměstnanců se všemi složkami, nezbytné výdaje spojené s výukou dětí se speciálními vzdělávacími potřebami, výdaje spojené s dalším vzděláváním pedagogických pracovníků a na služby, které souvisí s rozvojem školy a kvalitou vzdělávání. Zřizovatel poskytuje škole prostředky na provozní činnosti. Dalším zdrojem financování mohou být např.: granty a sponzorské dary nebo také finance z vedlejší činnosti školy, pokud je tato činnost uvedena ve zřizovací listině.

Pracovníci škol jsou odměňováni na základě příslušné Stupnice platových tarifů – viz příloha č. 3 a příloha č. 4 této diplomové práce. Tento tabulkový plat činí tzv. pevnou složku platu a je nárokový. Nárokovou složkou platu je také příspěvek za vedení. Druhou, nenárokovou složkou platu, jsou například různé příplatky - osobní ohodnocení, odměna.

Odměňování ředitelů mateřských škol se řídí Metodickým výkladem k odměňování pedagogických pracovníků a ostatních zaměstnanců škol a školských zařízení a jejich zařazování do platových tříd podle katalogu prací, Č.j.: MSMT-6440/2018-1, (dostupný z: <http://www.msmt.cz/file/46953?highlightWords=MSMT+6440%2F2018>, cit. 14. 4. 2019).

Tento metodický pokyn ve svém bodě 10.2 Vedoucí zaměstnanci říká, že ředitelé škol se zařazují do platové třídy podle nejnáročnějších prací, jejichž výkon řídí nebo které sami vykonávají. Řediteli školy určuje plat (tj. platový tarif podle platové třídy a platového stupně a pravidelně měsíčně poskytované složky platu) orgán, který ho na pracovní místo ustanovil – tedy zřizovatel školy nebo školského zařízení.

## 4 ŘÍZENÍ ŠKOLY

Školu řídí ředitel, který byl do své funkce jmenován zřizovatelem školy, ředitel zastává funkci statutárního orgánu školy. Ředitel může jmenovat ve škole svého zástupce. Podle organizační struktury mají pracovníci školy určitou funkci. Ředitel je zároveň učitelem, vedoucí školní jídelny může být osobou odpovědnou za požární ochranu ve škole. Jsou to dané prvky školy, které se vzájemně ovlivňují – lidsky, prostorově, časově. Pokud si některý z prvků neplní svoji funkci, například pro nemoc, ovlivní tato skutečnost ostatní.

V rámci systému škola lze vysledovat řadu subsystémů zabezpečujících hlavní účelovou i předpokladové funkce školy: subsystém pedagogický, ekonomický, administrativněprávní, materiálně technický a provozní, řídicí. Očekávané požadavky školy je pedagogický proces, další z činností jsou mu pouze podřízeny. Proto by měl ředitel školy nejvíce pozornosti věnovat řízení funkce školy. Ale postavení příspěvkových organizací klade velký důraz právě i na jiné složky řízení a to zmíněné předpokladové činnosti. Často se tak děje na úkor vzdělávání a výchovy ve školách (Prášilová, 2003, s. 61).

### 4.1 Povinnosti a kompetence ředitele mateřské školy

Část patnáctá Školského zákona se věnuje Řediteli škol a školského zařízení. Zde jsou vymezeny pravomoci ředitele školy a školského zařízení. Ředitel rozhoduje o všech záležitostech poskytování vzdělávání a školských služeb, odpovídá za to, že škola nebo školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu se zákonem a vzdělávacími programy. Odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb. Ředitel školy vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření, dále vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků. Ředitel zajišťuje, aby osoby – zákonní zástupci dětí – byly včas informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem a odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi.

Ředitel školy zřizuje pedagogickou radu jako svůj poradní orgán, projednává s ním všechny zásadní pedagogické dokumenty a opatření týkající se vzdělávání. Při svém rozhodování ředitel přihlédne k názoru pedagogické rady. Pedagogické rady tvoří všichni pedagogové školy.

Ředitel stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a je zodpovědný za použití finančních prostředků státního rozpočtu v souladu s rozpočtovou kázní a jejich účelem použití.

Povinnosti a kompetence ředitele školy jsou upraveny v zákoně č. 561/2004 Sb., školský zákon, ve znění pozdějších předpisů:

#### §164

(1) Ředitel školy a školského zařízení

a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,

b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3,

c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,

d) vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření,

e) vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje,

f) zajišťuje, aby osoby uvedené v § 21 byly včas informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, žáka nebo studenta,

g) zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem,

h) odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení.

(2) Ředitel školy zřizuje pedagogickou radu jako svůj poradní orgán, projednává s ním všechny zásadní pedagogické dokumenty a opatření týkající se vzdělávací činnosti školy. Při svém rozhodování ředitel školy k názorům pedagogické rady přihlédne. Pedagogickou radu tvoří všichni pedagogičtí pracovníci školy.

#### § 165

(1) Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, dále

a) stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení,

b) odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle § 160 až 163 v souladu s účelem, na který byly přiděleny.

(2) Ředitel školy a školského zařízení rozhoduje o právech a povinnostech v oblasti státní správy v těchto případech:

- a) zamítnutí žádosti o povolení individuálního vzdělávacího plánu podle § 18 a zamítnutí žádosti o přeřazení žáka nebo studenta do vyššího ročníku podle § 17 odst. 3,
- b) přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání podle § 34 a ukončení předškolního vzdělávání podle § 35, zařazení dítěte do přípravného stupně základní školy speciální podle § 48a, zařazení dítěte do přípravné třídy základní školy podle § 47,
- c) zamítnutí žádosti o odklad povinné školní docházky podle § 37,
- d) převedení žáka do odpovídajícího ročníku základní školy podle § 39 odst. 2,
- e) přijetí k základnímu vzdělávání podle § 46, přestupu žáka podle § 49 odst. 1, převedení žáka do jiného vzdělávacího programu podle § 49 odst. 2 a zamítnutí žádosti o povolení pokračování v základním vzdělávání podle § 55 odst. 2,
- f) přijetí ke vzdělávání ve střední škole podle § 59 a následujících, vyšší odborné škole podle § 93 a následujících a v konzervatoři podle § 88,
- g) zamítnutí žádosti o přestup, změnu oboru vzdělání, přerušení vzdělávání a opakování ročníku podle § 66 a 97,
- h) zamítnutí žádosti o pokračování v základním vzdělávání podle § 55 odst. 1,
- i) podmíněné vyloučení a vyloučení žáka nebo studenta ze školy nebo školského zařízení podle § 31 odst. 2 a 4,
- j) zamítnutí žádosti o uznání dosaženého vzdělání podle § 70 a 100,
- k) povolení a ukončení individuálního vzdělávání žáka podle § 41 a ukončení individuálního vzdělávání dítěte podle § 34b.

## § 166

(1) Ředitel školské právnické osoby, ředitel příspěvkové organizace<sup>38)</sup> nebo vedoucí organizační složky státu nebo její součásti je ředitelem všech škol a školských zařízení, jejichž činnost daná právnická osoba nebo organizační složka státu nebo její součást vykonává. Ředitelem školské právnické osoby, ředitelem příspěvkové organizace nebo vedoucím organizační složky státu nebo její součásti může být jmenován pouze ten, kdo splňuje předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy nebo školského zařízení stanovené zvláštním právním předpisem<sup>2)</sup>.

(2) Ředitele školské právnické osoby zřizované ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, ředitele příspěvkové organizace nebo vedoucího organizační složky státu nebo její součásti jmenuje na vedoucí pracovní místo zřizovatel na základě jím vyhlášeného konkursního řízení.

(3) V období od začátku šestého měsíce do konce čtvrtého měsíce před uplynutím období 6 let výkonu práce na pracovním místě ředitele školy nebo školského zařízení uvedeného v odstavci 2 (dále jen „šestileté období“) může zřizovatel vyhlásit na toto pracovní místo konkurs; v takovém případě odvolá ředitele k poslednímu dni šestiletého období. Zřizovatel vyhlásí konkurs a odvolá ředitele vždy, obdrží-li před začátkem lhůty pro vyhlášení konkursu návrh na jeho vyhlášení od České školní inspekce nebo školské rady. Jestliže zřizovatel nevyhlásí konkurs a neodvolá ředitele podle věty první nebo druhé, počíná dnem následujícím po konci dosavadního šestiletého období běžet další šestileté období.

(4) Ředitele školské právnické osoby zřizované ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, ředitele příspěvkové organizace nebo vedoucího organizační složky státu nebo její součásti zřizovatel odvolá z vedoucího pracovního místa v případě

a) pozbytí některého z předpokladů pro výkon činností ředitele školy nebo školského zařízení stanovených zvláštním právním předpisem<sup>2)</sup>,

b) nesplnění podmínky zahájení a úspěšného ukončení studia k získání odborné kvalifikace podle zvláštního právního předpisu<sup>2)</sup>,

c) nesplnění podmínky získání znalostí z oblasti řízení školství studiem pro ředitele škol a školských zařízení podle zvláštního právního předpisu<sup>2)</sup>, nebo

d) organizačních změn, jejichž důsledkem je zánik vedoucího pracovního místa ředitele.

(5) Ředitele školské právnické osoby zřizované ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, ředitele příspěvkové organizace a vedoucího organizační složky státu nebo její součásti může zřizovatel odvolat z vedoucího pracovního místa z důvodů

a) závažného porušení nebo neplnění právních povinností vyplývajících z jeho činností, úkolů a pravomocí na vedoucím pracovním místě ředitele, které bylo zjištěno zejména inspekční činností České školní inspekce nebo zřizovatelem,

b) návrhu České školní inspekce podle § 174 odst. 14,

c) pravomocného rozhodnutí soudu o neplatnosti odvolání předchozího ředitele z funkce nebo pravomocného rozhodnutí o neplatnosti rozvázání pracovního poměru s předchozím ředitelem.

(6) Řediteli odvolanému podle odstavce 5 písm. c) náleží odstupné ve výši nejméně čtyřnásobku jeho průměrného výdělku.

(7) Ministerstvo stanoví prováděcím právním předpisem náležitosti vyhlášení konkursního řízení, složení konkursních komisí pro posuzování uchazečů o jmenování na vedoucí pracovní místa uvedená v odstavci 2 a pravidla pro sestavování, činnost a rozhodování těchto konkursních komisí.



- (8) Ředitelem školy nebo školského zařízení, jejichž činnost vykonává právnická osoba neuvedená v odstavci 1, může být pouze ten, kdo splňuje předpoklady pro výkon funkce ředitele školy nebo školského zařízení stanovené zvláštním právním předpisem<sup>2)</sup>). Tato osoba je ředitelem všech škol a školských zařízení, jejichž činnost daná právnická osoba vykonává.
- (9) Šestileté období podle věty první odstavce 3 se prodlužuje o dobu, po kterou byl ředitel uvolněn pro výkon veřejné funkce.

## 4.2 Řízení mateřské školy v kontextu vzdělávání dětí

Ředitel mateřské školy rozhoduje v oblasti státní správy o povolení a ukončení individuálního vzdělávání dítěte, o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání a ukončení předškolního vzdělávání dítěte. V zákoně je také stanoven termín zápisu k předškolnímu vzdělávání a jeho podmínky.

V § 34 školského zákona jsou upraveny podmínky pro přijímání dětí do mateřské školy, a to:

- (2) Zápis k předškolnímu vzdělávání od následujícího školního roku se koná v období od 2. května do 16. května. Termín a místo zápisu stanoví ředitel mateřské školy v dohodě se zřizovatelem a zveřejní je způsobem v místě obvyklým.
- (3) Ředitel mateřské školy rozhoduje o přijetí dítěte do mateřské školy, popřípadě o stanovení zkušebního pobytu dítěte, jehož délka nesmí přesáhnout 3 měsíce. Do mateřské školy zřízené obcí nebo svazkem obcí se přednostně přijímají děti, které před začátkem školního roku dosáhnou nejméně třetího roku věku, pokud mají místo trvalého pobytu, v případě cizinců místo pobytu, v příslušném školském obvodu (§ 179 odst. 3) nebo jsou umístěné v tomto obvodu v dětském domově, a to do výše povoleného počtu dětí uvedeného ve školském rejstříku.
- (6) O přijetí dítěte uvedeného v § 16 odst. 9 rozhodne ředitel mateřské školy na základě písemného vyjádření školského poradenského zařízení, popřípadě také registrujícího lékaře.

Před zápisem do MŠ stanoví ředitel školy tzv. Kritéria pro přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání a zveřejní je předem, a to způsobem umožňující dálkový přístup.

Obecnou podmínkou pro přijetí dítěte mladšího 5 let se vyžaduje v souladu s § 50 zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, doklad o tom, že se dítě podrobilo stanoveným pravidelným očkováním, nebo o tom, že je proti nákaze imunní nebo se nemůže očkování podrobit pro trvalou kontraindikaci. Pokud je pro dítě předškolní vzdělávání povinné, škola doklad o očkování nepožaduje. Další častou podmínkou pro přijetí dítěte je pobyt ve spádovém obvodu školy. Spádový školský obvod stanoví zřizovatel. Zákonní zástupci mají možnost přihlásit dítě k předškolnímu vzdělávání mimo spádový obvod, je-li to však dítě plnící povinné předškolní vzdělávání, musí ředitel této školy neprodleně informovat o této skutečnosti spádovou školu.

#### **4.2.1 Povinnost předškolního vzdělávání a jeho plnění**

Povinnost předškolního vzdělávání se týká dětí, které na konci předcházejícího školního roku dosáhlo 5 let věku. Povinné předškolní vzdělávání má formu pravidelné denní docházky v pracovních dnech mimo školních prázdnin. Podmínky pro uvolňování dětí ze vzdělávání a omlouvání jejich účasti stanoví školní řád dané školy. Ředitel je však oprávněn požadovat doložení důvodů nepřítomnosti dítěte, kterou je zákonný zástupce povinen doložit do 3. dnů ode dne výzvy.

##### **4.2.1.2 Individuální vzdělávání**

Jiným způsobem plnění povinnosti předškolního vzdělávání je individuální vzdělávání dítěte, vzdělávání v přípravné třídě základní školy nebo vzdělávání v zahraniční škole na území České republiky.

Častým způsobem plnění povinného předškolního vzdělávání je individuální vzdělávání. Zákonný zástupce oznámí tuto skutečnost řediteli spádové školy nejpozději 3 měsíce před počátkem školního roku s uvedením důvodu, proč jeho dítě bude individuálně vzděláváno. Ředitel školy poté doporučí zákonnému zástupci takového dítěte oblasti, ve kterém má být dítě vzděláváno a které vycházejí z RVP PV. Mateřská škola ve svém školním řádu má upraveny podmínky a termín ověření osvojení si očekávaných výstupů v jednotlivých oblastech. Ředitel mateřské školy může ukončit individuální vzdělávání dítěte, pokud zákonný zástupce dítěte nezajistil účast dítěte u ověření a to ani v náhradním termínu.

## **4.2.2 Ukončení předškolního vzdělávání**

Stejně jako může ředitel školy dítě do školy na základě žádosti přijmout, může ze závažných důvodů rozhodnout i o ukončení předškolního vzdělávání. Je nutné předem písemně vyrozumět zákonného zástupce o ukončení, pokud není dítě řádně omluveno zákonným zástupcem po dobu delší než dva týdny, nebo zákonný zástupce opakovaně narušuje závažným způsobem provoz, ukončení doporučí lékař nebo zákonný zástupce opakovaně nehradí poplatky spojené s pobytem dítěte ve škole – tj. úplatu za vzdělávání a školní stravování. O ukončení předškolního vzdělávání nelze rozhodnout, pokud je pro dítě předškolní vzdělávání povinné.

## **4.3 Kompetence ředitele mateřské školy v kontextu předškolního kurikula**

Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání (dále jen RVP PV) vymezuje povinný obsah, rozsah a podmínky vzdělávání a je závazný pro tvorbu školního vzdělávacího programu, který je povinnou dokumentací školy a za vydání a obsah školního vzdělávacího programu zodpovídá ředitel školy.

V RVP PV jsou v oddíle 7 Podmínky předškolního vzdělávání vymezeny, popsány a doplněny další materiální, organizační, personální, psychohygienické a pedagogické podmínky, které příznivě ovlivňují, resp. podmiňují kvalitu poskytovaného vzdělávání. Kompetencemi ředitele mateřské školy se na stranách 33 a 34 dotýkají především kapitoly Řízení mateřské školy a Personální a pedagogické zajištění školy.

RVP PV v Řízení mateřské školy uvádí:

Řízení mateřské školy je plně vyhovující, když:

- Při vedení zaměstnanců ředitel 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.
- Ředitel školy vyhodnocuje práci všech zaměstnanců, pozitivně zaměstnance motivuje a podporuje jejich vzájemnou spolupráci.
- Ředitel vypracovává školní vzdělávací program ve spolupráci s ostatními členy týmu, případně s rodiči. Kontrolní a evaluační činnosti zahrnují všechny stránky chodu mateřské

školy, jsou smysluplné a užitečné. Z výsledků jsou vyvozovány závěry pro další práci (RVP PV, 2018. s. 33).

RVP PV v kapitole Personální a pedagogické zajištění uvádí:

Personální a pedagogické zajištění je plně vyhovující, když:

- Ředitel podporuje profesionalizaci pracovního týmu, sleduje udržení a další růst profesních kompetencí všech pedagogů (včetně své osoby), vytváří podmínky pro jejich další systematické vzdělávání (RVP PV, 2018, s. 34).

Každou školu tvoří formální vztahy na pracovišti a vyplývají z platných norem, např. je ekonomka podřízená řediteli školy. Uspořádání těchto vazeb je důležité pro správné fungování školy, protože z něj vyplývá vhodnost přerozdělování pravomocí rozhodovat a efektivně ve škole pracovat. Stejně tak ale ve škole existují neformální vztahy mezi pracovníky, které se ovlivňují osobnostními vztahy jednotlivých pracovníků. Může se jednat o sympatie i antipatie, které se následně promítá i do chování, ochotě pracovat, nést odpovědnost. Neformální vztahy mají rozhodující vliv na kvalitu práce školy a do velké míry spoluurčují, jakých výsledků škola dosahuje (Prášilová, 2003, s. 62).

Škola není uzavřena, je ovlivňována okolím a vytváří si oboustranné vazby. Na chod školy je působí nejrůznější vlivy: politické, ekonomické, demografické, sociální, technologické. Proto je nutná aktivita školy, aby si zachovala svoji existenci. Škola musí tedy cíleně pracovat s veřejností. Při jednáních ale dochází k interakci jedné osoby s druhou, na jedné straně stojí většinou ředitel, na straně druhé orgány státní správy, zřizovatel, členové zájmových skupin. Tím si škola vytváří vztahovou síť (Světlík, 1996, s. 186 - 188).

Budování dobrých vztahů mimo školu je podmínkou pro existenci školy, pokud se týká získávání zpětné vazby o výsledcích práce školy, získávání materiálních a finančních zdrojů, získávání informací, možnosti spolupráce, prezentace práce školy. Bez včasných a dostatečných informací by škola nedokázala dosti pružně reagovat na změny ve svém okolí a z hlediska systémové teorie by tak nedokázala udržovat tzv. relativní rovnováhu systému, která je ukazatelem správně fungujícího systému (Prášilová, 2003, s. 63).

#### **4.4 Image školy**

Každá škola si musí systematicky budovat svou prestiž a reputaci, aktivně pracovat na dobré image školy (Prášilová, 2003, s. 63). Image školy můžeme rozdělit buď na technickou,

nebo funkční dimenzi kvality. Technická kvalita se týká procesu vzdělávání a výchovy v dané škole. Tuto složku hodnotí ve své práci Česká školní inspekce, dále zákazníci školy, kteří mají pedagogické vzdělání. Hodnocení kvality školy má subjektivní povahu.

Souhrnem hodnocení školy pedagogickými odborníky i laickou veřejností je obecné povědomí o škole vyjadřující prestiž, renomé školy. Lidé spíše posuzují školu podle toho, jaké renomé má, než podle toho, jaká doopravdy je. Protože prestiž škol má zásadní vliv na volbu žáků i rodičů při výběru školy, věnuje management škol stále větší pozornost budování pozitivní image školy (Pol, 2001, s. 90).

*“Image školy lze definovat jako souhrn přesvědčení, myšlenek a dojmů, které si veřejnost (její relevantní část) o konkrétní škole vytváří“ (Prášilová, 2003, s. 65).*

Dosažení pozitivní změny image školy je výsledkem dlouhé doby a trpělivého úsilí všech pracovníků školy zabezpečit kvalitu práce školy a spokojenost zákazníků (Prášilová, 2003, s. 65).

## 5 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Nejčastějším termínem používaným v personálním řízení je personální práce. Její realizace byla delegována právní subjektivitou škol na ředitele škol. Ředitelé škol ručí za veškerou personální administrativu i platové záležitosti v rozsahu platných předpisů (Prášilová, 2003, s. 100).

*Mezi hlavní úkoly personální práce:*

- *Usilovat o zařazení správného člověka na správné místo a snažit se, aby byl flexibilní.*
- *Optimálně využívat pracovních sil (tzn. pracovní doby i kvalifikace pracovníků).*
- *Formovat týmy, volit efektivní styl vedení lidí a podporovat zdravé mezilidské vztahy na pracovišti.*
- *Pečovat o personální a sociální rozvoj pracovníků (rozvoj pracovních schopností, sociálních vlastností i pracovní kariéry tak, aby došlo ke ztotožnění individuálních a podnikových zájmů i uspokojování potřeb pracovníka.*
- *Dodržovat všechny zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytvářet dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace (Prášilová, 2003, s. 101).*

Ve školách jde především:

- Oblast organizace – vytvoření funkční organizační struktury školy.
- Zabezpečení pracovních zdrojů – plánování, nábor, získávání a výběr pedagogických a nepedagogických pracovníků, regulování počtu pracovníků.
- Řízení výkonu – měření a řízení výkonu všech pracovníků dle předem jasných dohod o cílech a požadovaných schopnostech.
- Rozvoj zaměstnanců – rozvoj a vzdělávání všech zaměstnanců školy v souladu s potřebami školy, plánování a rozvoj kariéry pracovníků.
- Odměňování zaměstnanců – odměňování dle výkonu.
- Zaměstnanecké vztahy – tvorba funkčního informačního systému školy a zabezpečení oboustranné komunikace mezi pracovníky, managementem.
- Zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance – angažování se v oblasti péče o zdraví a bezpečnost zaměstnanců.
- Správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí – zabezpečování pracovních podmínek zaměstnanců včetně zákonných povinností zaměstnavatele, vyřizování stížností, podpora disciplíny a profesionálního chování (Prášilová, 2003, s. 101-102).

## **5.1 Profesní příprava pedagogických pracovníků**

Základní příprava na povolání učitele se uskutečňuje mimo školu. Zákon o pedagogických pracovnících, zákon č. 563/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů, upravuje podmínky a oblast kvalifikace pro výkon učitele daných stupňů škol. Ovšem při plnění pracovních povinností dochází k dalšímu zkvalitňování, prohlubování a inovací pracovních schopností. Děje se tak v rámci základní přípravy, orientace, doškolování a přeškolování (Prášilová, 2003, s. 104).

Při nástupu nového pedagogického pracovníka do školy je ve školách zaveden institut uvádějícího učitele, který má na starosti seznámení nového učitele s chodem školy, zákonitostmi a předpisy. Pro začínající učitele jsou pořádány nejrůznější vzdělávací programy v rámci Dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Je ale zřejmé, že vždy záleží na osobnosti začínajícího učitele, jeho ochotě se dále rozvíjet a spolupracovat (Prášilová, 2003, s. 105).

Doškolování je prohlubování kvalifikace pracovníka. Je nutné zejména kvůli změnám v legislativě, v metodách a formách práce učitele. Také se rozvíjejí nové technologie a je třeba je postupně zavádět do praxe. Doškolování pracovníků je také účinným nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti daného pracovníka na trhu práce a také konkurenceschopnosti celé školy (Prášilová, 2003, s. 105).

Rekvalifikace, proškolení směřuje k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností. V případě pedagogických pracovníků ve škole se jedná jen o tzv. částečnou rekvalifikaci, při které se některé znalosti a dovednosti původního povolání využijí v povolání novém (Prášilová, 2003, s. 106).

## **5.2 Další vzdělávání pedagogických pracovníků**

Ředitel školy vydává každoročně po dohodě se zaměstnanci Směrnici o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP). DVPP se uskutečňuje v různých vzdělávacích institucích nebo také samostudiem pedagogického pracovníka. Některý z pracovníků se zaměří na prohlubování své kvalifikace, jiný z pracovníků se chce vzdělávat v nových kompetencích, se kterými se dříve nesetkal – příkladem je práce s novými technologiemi. Poskytovateli vzdělávání jsou vysoké školy, jiné školy, nadace, pedagogické asociace apod. (Prášilová, 2003, s. 108).

Vzdělávání může ale také probíhat přímo v dané škole, jsou různé formy, např. instruktáž při výkonu práce, koučování, mentoring, konzultování, asistování nebo pověření úkolem, rotace úkolů, působení ve funkci lektora nebo hospitace. Další novou metodou je sdílení zkušeností v rámci pedagogické praxe (Prášilová, 2003, s. 109-110).

### **5.3 Hospitace jako nástroj zkvalitňování práce školy**

*„Hospitace je návštěva vyučovací hodiny, přednášky apod. s cílem poznání stavu a úrovně výchovné a vzdělávací práce. Za účelem kontrolním ji vykonávají školní inspektoři a ředitelé škol, za účelem studijním a poznávacím učitelé, studující aj.“* (Průcha, Walterová, Mareš, 2001, s. 112).

Ve školách probíhají hospitace dle Plánu kontrolní a hospitační činnosti ve stanovených termínech a předem daných kritérií hodnocení hospitace. Hospitaci provádí ředitel školy nebo pedagogové vzájemně.

Informace získané při hospitaci by měly být objektivní a přesné, je to však ovlivněno komplikovanou oblastí společenských procesů. Hospitující by měl být i hodnotitelem, aby do svých pozorování nevnášel subjektivní soudy. Hospitující by měl být zároveň kompetentní po odborné stránce (Prášilová, 2003, s. 111 - 112).

Ředitel školy je v roli hospitujícího, tedy toho, kdo hospitaci provádí, ale také je hospitovaným. Hospitaci ředitele provádí na základě pověření Česká školní inspekce (dále ČŠI) v rámci své inspekční činnosti. ČŠI každoročně vydává Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání. V roce 2017 se tako Kritéria týkala i pedagogického vedení školy, tedy ředitelů škol. Kritéria v tomto bodě jsou uvedeny v diplomové práci v příloze č. 5. Týkají se pravidelného vyhodnocování práce školy a přijímání účinných opatření, vytváření zdravého školního klimatu a naplnění relevantních potřeb každého pedagoga a jeho profesního rozvoje. Další oblastí hospitací je sledování výměny pedagogických zkušeností s dalšími školami a účinná podpora začínajících pedagogů. V neposlední řadě je ze strany ČŠI kontrolováno také úsilí ředitele vytváření optimálních materiálních podmínek vzdělávání, jejich využívání a péče o vlastní profesní rozvoj ředitelů škol.

Hospitace je i nástrojem poznávání, proto nezbytné vzájemné hospitace vedou k hlubší spolupráci učitelů, při tvorbě dokumentace školy a školních projektů (Prášilová, 2003, s. 113).



## 6 VEDENÍ LIDÍ

*„Řídící pracovník je se svými spolupracovníky v neustálém kontaktu. Záleží na jeho manažerských dovednostech, zda dokáže vést své spolupracovníky tak, aby k práci přistupovali aktivně a prováděli ji co nejkvalitněji. Projevuje se jeho styl řízení, znalost manažerských technik, dovednost motivovat, stimulovat a komunikovat“ (Prášilová, 2003, s. 118).*

Objevují se dva styly vedení lidí, jsou to teorie X a teorie Y. Teorie X je uváděna jako autoritativní, autokratické nebo direktivní vedení. Je to teorie, která neposkytuje pracovníkům přílišnou autonomii a podílení se na rozhodnutích školy. Vyznačuje se důslednou kontrolou a snahou o zachování hierarchie autorit školy dle organizačního řádu. Naproti tomu je teorie Y volná, preferující demokratický styl, kdy se zaměstnanci školy podílejí na důležitých rozhodnutích. Je také označována jako liberální nebo nedirektivní. Ovšem moderní pojetí se přiklání spíše k teorii Y s tím, že nejrozumnější řešení je někde uprostřed, protože direktivní vedení má na mnoho pracovníků negativní vliv. Proto je třeba při volbě stylu vedení přihlížet k daným osobnostem pracovníků, k jejich psychologické a pracovní úrovni a také k daným podmínkám vedení (Prášilová, 2003, s. 119 - 120).

Vedoucí pracovník tedy styly střídá, proměňuje v závislosti na mnoha proměnných, především pracovní zralosti svého týmu. Novému týmu přikazuje, protože se teprve seznamuje s prostředím a podmínkami školy. Pokud je třeba většího zaměření se místo výkonu na lidi, tak vedoucí pracovník koučuje. Potom si může dovolit lidi jen podporovat a posledním stylem vedení lidí je delegování. Pokud ředitel povinnosti deleguje, může se plně věnovat jiným strategickým záležitostem. Podporující styl má větší nároky na úroveň pracovníků a má velký význam v neformálním prostředí. Delegování je přenášení pravomocí, činnosti, kompetencí na podřízené spolupracovníky. Jde o snahu začlenění zaměstnance do užšího chodu školy a svěřením větší moci (Prášilová, 2003, s. 120 - 121).

### 6.1 Participativní manažerské techniky

*„Manažerská technika je systematická a analytická metoda, používaná manažerem při realizování řídicího procesu za účelem zlepšování výkonnosti a zabezpečování efektivnosti organizace“ (Šuleř, 1997, s 80).*

V současné době preferují manažeři škol participativní manažerské techniky, protože umožňují zaměstnancům spolupodílet se na řídicím procesu. Zde musí dbát na skutečnost, že

zaměstnanci musí mít dostatek informací a to vede k časové náročnosti vedení školy. Výhodou však je vtažení zaměstnanců do řešení jednotlivých problémů, procesů řízení školy, jejich podíl na rozvoji školy, což vytváří dobré pracovní klima. Ředitelé škol přistupují k uplatňování tohoto stylu vedení také z důvodu nevladatelné časové a odborné škále různých úkolů, kterou nelze zvládat bez účinné spolupráce s pracovníky školy. Mimo delegování patří do technik participativního vedení řízení podle cílů, efektivní vedení porad, řízení pomocí informací. Delegování vychází z organizačního řádu školy a zaměstnanci je mají ukotveny v pracovních náplních, pokud se jedná o delegování činností trvalejšího charakteru. V případě, že se jedná o zabezpečování nejrůznějších akcí školy, jsou pracovníkům delegovány pravomoci a odpovědnost při jejich organizování, to vede ke zviditelnění pracovníků (Prášilová, 2003, s. 121 - 122).

### **6.1.2 Technika řízení podle cílů**

Tato technika je postavena na cílech a normách při dosahování dohody mezi manažery a jejich podřízenými. Na základě splnění cílů jsou zaměstnanci i hodnoceni. Zaměstnanci musí znát cíle školy, protože se o nich očekává, že si na základě motivace naformulují svoje individuální cíle, kterých chtějí a mohou dosáhnout, sami. Nutná je však zpětná vazba mezi zaměstnancem a manažerem (Prášilová, 2003, s. 124).

### **6.1.3 Efektivní vedení porad**

*„Dobře řízené porady dokáží systematicky odstraňovat překážky v práci, podporují přímou komunikaci, vytváření osobních kontaktů, vyjasnění nedorozumění a zmatků a přispívají k budování týmového ducha“ (Šuler, 1997, s. 86).*

Ve školách existují nejrůznější porady, pedagogická se nazývá radou a je zřizována na základě požadavků školského zákona. Na pedagogické radě se probírají všechny otázky týkající se výchovně – vzdělávacího procesu. Dále bývají ve škole provozní a operativní porady, porady vedení školy apod. V rámci těchto porad získávají pracovníci informace nutné pro chod školy v daných oblastech a mohou sdělit své náměty, stížnosti a připomínky. Někteří ředitelé však pedagogické rady pro účast všech pedagogických pracovníků školy považují za málo pružné (Prášilová, 2003, s. 124).

## **6.1.4 Řízení pomocí informací**

Zde je uplatňován princip poskytování všech potřebných informací pracovníkům. Důležité je sebeřízení pracovníků a vybudování skutečně funkčního informačního systému školy (Prášilová, 2003, s. 124 -125).

### **6.1.4.1 Informační systém školy**

Podíl pracovníků na chodu školy není možná bez kvalitního informačního systému. Nedostatek informací je zdrojem různých pomluv, polopravd a tím pádem i špatného klimatu uvnitř školy. Špatná informovanost může vzniknout také nekvalifikovaným výkladem nebo chybně pochopenou informací.

Výhodou malých škol je, že se zde předávají informace rychleji, protože jsou zaměstnanci v úzkém osobním kontaktu. Velké školy mají vypracován informační systém, kterým se informace šíří a obvykle kopíruje organizační strukturu školy. Formy se liší dle možností a schopností dané školy, někde je to Intranet – internetová vnitřní síť školy, jinde oběžník, hlášení rozhlasem apod.

Škola musí ale také informace přijímat ze svého okolí a také je okolí poskytovat. K tomu slouží místně obvyklé mechanismy, jako jsou různé prezentace, schůzky s rodiči, neformální setkání s rodiči v rámci workshopů, ale také oficiální hlášení nadřízeným orgánům státní správy a samosprávy (Prášilová, 2003, s. 125 -126).

## **6.1.5 Pracovní komunikace**

Způsob komunikace manažera se svými podřízenými ovlivňuje jejich výkonnost a pracovní výsledky. Je třeba zajistit porozumění sdělovaného obsahu a vyvarovat se chyb při přijímání sdělení, ke kterému může dojít záměnou používaného slovníku. Pracovní komunikace může být ovlivněna také použitím hlasu – barva, tón, výška, rychlost a hlasitost apod. Proto je nutné ze strany informovaného se raději na sdělovaný obsah znovu zeptat a ujasnit si ho (Prášilová, 2003, s. 126).

*„Chtějí-li manažeři v komunikaci se spolupracovníky uspět, pak příkazy a doporučení musí být:*

- *formulovány jasně, srozumitelně a jednoznačně, významná sdělení mají být raději uváděna opakovaně,*
- *sdělovány silně neutrálně, bez emocí a psychologických podtextů,*
- *důrazně a alarmujícím způsobem prosazovány“ (Pitra, 1992, s. 94).*

### **6.1.6 Motivace**

Každý z řídicích pracovníků by rád našel pravý univerzální způsob, který by přiměl spolupracovníky vykonávat činnosti spojené s naplňováním cílů organizace. Proto se snaží ovlivnit soubor hnacích sil v lidech a to je právě motivace. Motivace je nutnou podmínkou realizace všech fází řídicího procesu, nejen fáze vedení lidí. V psychice lidí působí specifické hybné vědomé či nevědomé vnitřní hybné síly jako jsou pohnutky a motivy. Ty činnost člověka zaměřují určitým směrem, aktivizují ho a aktivitu také udržují. Základními zdroji motivace jsou potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace, ideály, návyky a zájem (Prášilová, 2003, s. 127 - 129).

Je několik teorií o motivaci, jednou z neznámějších je Maslowova pyramida potřeb a vychází k humanistického modelu motivace lidského chování. Maslow tvrdí, že na základě uspokojování potřeb nižší úrovně se člověk zaměří na uspokojení úrovně vyšší, Tím přestává být uspokojená potřeba motivátorem (Prášilová, 2003, s. 128).

Lidé v průběhu života přiřazují k určitým skutečnostem hodnoty. Tyto se mění a jsou velmi subjektivní. Ideálem je rozuměna určitá ideová či názorová představa něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje. Bohužel nemůžeme počítat s tím, že hodnoty a cíle jednotlivých pracovníků budou vždy v souladu s cíli školy, proto by měl manažer využívat poznatků o stimulaci (Prášilová, 2003, s. 129).

## II EMPIRICKÁ ČÁST

### 7 VYMEZENÍ EMPIRICKÉ ČÁSTI

V diplomové práci se zabýváme výzkumem administrativní zátěže ředitelů mateřských škol z několika důvodů. V několika posledních letech se otevírají ředitelům nové možnosti financování škol, zapojení se do nejrůznějších projektů. I když tyto služby nabízejí mnohé komerční firmy, za podání a výsledek těchto žádostí odpovídá ředitel školy a tyto služby jsou hrazené z provozního rozpočtu škol. Na druhou stranu vzrůstá s požadavky zřizovatelů, krajských úřadů a MŠMT administrativa jako taková. Příkladem může být správní řízení pro přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání a ostatní administrativní úkony. Je potřeba vyhotovit nejen žádost, ale zároveň potvrzení pro pediatra o zdravotním stavu a povinném očkování pro děti do 5 let, ale také souhlas se zpracováním osobních údajů, prohlášení o nahlížení do spisové dokumentace před vydáním rozhodnutí o přijetí či nepřijetí dítěte. Před samotným zápisem vydává ředitel tzv. Kritéria pro přijetí. Po ukončení zápisu zveřejní pod pořadovými čísly seznam přijatých dětí. Před zápisem ředitel obešle obce ve spádovém obvodu školy se žádostí o vydání seznamu dětí, které budou plnit povinnost předškolního vzdělávání v dalším školním roce. Po zápisu, kdy přijme z důvodu nenaplněné kapacity dítě mající v příštím roce plnit povinné předškolní vzdělávání z jiného než spádového obvodu školy, sdělí neprodleně tuto skutečnost řediteli spádové školy daného dítěte. Vyplní statistický výkaz MŠMT o zápisu k PV. Další zátěží je také neustále se měnící legislativa.

Motivem pro výběr této problematiky byl názor ředitelů škol, prezentovaný na odborných seminářích a konferencích, že jsou ředitelé přetížení a zavaleni prací a vznikají jim nové povinnosti a kompetence. Jsou velké rozdíly mezi školami velkými, kdy ředitelé mají své zástupce se sníženou mírou přímé pedagogické činnosti a malými školami, kdy je ředitel na celou administrativu sám a nemá většinou možnost odbornou práci a své kompetence delegovat.

*„Ve výzkumu se řeší buď jeden, nebo více, zpravidla spolu souvisejících, problémů. Řešení vědeckého problému představuje řadu navzájem propojených a na sobě závislých kroků a činností. Jednotlivé výzkumy se mohou navzájem poněkud lišit co do posloupnosti jednotlivých činností, ale základní schéma postupu bývá následujících:*

- a) stanovení problému,*
- b) formulace hypotézy,*
- c) testování (ověřování) hypotézy,*

d) *vyvození závěrů a jejich prezentace*“ (Chráska, 2006, s. 9).

Pro výzkum byla zvolena kvantitativní výzkumná orientace na základě anonymního dotazníkového šetření pro ředitele škol a jejich zástupce.

## **7.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je zjistit, které činnosti ředitelé mateřských školy vykonávají a které z nich jsou pro ně největší časovou zátěží.

Dále se zabýváme výsledkem výzkumného šetření a s použitými výzkumnými metodami. Jeho výsledkem je sumarizace a interpretace výsledků dotazníkového šetření.

Empirická část má charakter kvantitativního výzkumu.

## **7.2 Stanovení výzkumného problému**

Výzkumným problémem je administrativní zátěž ředitelů ve vybrané skupině ředitelů samostatných mateřských škol.

## **7.3 Metody výzkumu**

### **Metoda zjišťování dat**

Pro získání ucelených informací v rámci kvalifikovaného výzkumu byla zvolena metoda standardizovaného dotazníku. Jeho účelem bylo získání přehledu o práci ředitelů mateřských škol nebo jejich zástupců, o činnostech, které jsou pro ně nejvíce zatěžující z hlediska psychického, administrativního nebo časového.

Dotazník je tvořen osmi otázkami.

První dvě otázky jsou kontrolní, nicméně mají důležitou vypovídající hodnotu.

Otázka č. 1 je zaměřena na velikost školy a informuje o počtu tříd a tedy množství podřízených zaměstnanců respondenta.

Otázka č. 2 se zaměřuje na délku praxe respondenta na pozici ředitele i zástupce ředitele a informuje, jestli je respondent začínající nebo zkušený vedoucí pracovník.

Otázka č. 3 je rozdělena do 17 podotázek, ve kterých jsou vyznačovány podle předem daného klíče činnosti v kompetenci ředitelů MŠ.

Otázka č. 4 je otevřená, navazuje na předchozí otázku a respondenti zde uvádí tři nejvíce zatěžující činnosti ze svého pohledu a zkušeností.

Otázka č. 5 je zaměřena na možnost ředitelů delegovat svoji práci a rozdělit ji mezi podřízené a tím snížit osobní zátěž ředitele.

Otázka č. 6 je otevřená, respondenti se vyjadřují k osobnosti ředitele, jaká by podle nich měla být a co by neměla postrádat.

Otázkou č. 7 je zjištění, zda by se stávající ředitelé nadále chtěli ucházet o další působení ve funkci.

Otázka č. 8 je otevřená, respondenti zde mají možnost se vyjádřit k nejpálčivějším problémům a obavám ve funkci ředitelů mateřské školy.

## **7.4 Charakteristika výzkumného souboru**

Výzkumný soubor byl během výzkumu pozměněn. Původním záměrem diplomové práce bylo zapojení do výzkumu ředitelů nebo zástupců ředitelů ve srovnatelně velké trojtřídní škole v okrese Žďár nad Sázavou. To se ukázalo neschůdným, protože další taková škola nebyla k dispozici, proto byly také zapojeny školy v nejbližším okolí nebo školy spolupracující v nejrůznějších projektech v rámci sdílení zkušeností. Výběr osob byl tedy původně záměrný, poté náhodný.

Výzkumná skupina má společné znaky – vykonávání funkce ředitele mateřské školy nebo jeho zástupce, která je zřizována obcemi v samostatné působnosti. Pro zachování anonymity bylo každému řediteli mateřské školy přiděleno číslo. Dotazník je uveden v příloze č. 6 této diplomové práce.

Dalším společným znakem výzkumného souboru je stejné pohlaví, protože na pozicích ředitele MŠ a jejich zástupců se nacházejí pouze ženy. Z tohoto důvodu nebyla tato skutečnost zahrnuta do kontrolních otázek v první části dotazníku.

V Kraji Vysočina se nachází celkem 287 mateřských škol, z toho je 125 škol samostatných a ostatních 162 je součástí základních škol. V okrese Žďár nad Sázavou je 76 mateřských škol, z toho jen 31 samostatných a 45 mateřských škol je součástí jednoho

právního subjektu základní a mateřské školy. Mateřské školy s právní subjektivitou řídí ředitel, pokud je škola součástí ZŠ, má mateřská škola vedoucí učitelku – zástupkyni ředitele.

Specifikem okresu Žďár nad Sázavou jsou školy i v menších obcích a velmi se liší svou velikostí a počtem tříd. Ve spádovém obvodu pověřeného úřadu III. stupně jsou jen 3 samostatné mateřské školy a každá je jiná. Mimo MŠ Bobrová je to MŠ Daňkovice, která leží ve Žďárských vrších a jedná se o jednotřídní školu. MŠ Nové Město na Moravě je velká městská škola se 4 místy vzdělávání a celkovým počtem 13 tříd.

### **7.4.1 Časový harmonogram výzkumu**

V průběhu ledna až března 2019 bylo osloveno 23 ředitelů nebo jejich zástupců. Pro ucelenější přehled a větší vypovídající hodnotu byly zapojeny pouze samostatné mateřské školy zřizované obcemi v právní subjektivitě. Oslovení proběhlo osobně buď na poradě ředitelů anebo při vzdělávacích akcích v Kraji Vysočina. Ve dvou případech byli respondenti osloveni se žádostí o vyplnění dotazníku elektronickou poštou. Z těchto dotazníků bylo vráceno zcela vyplněných pouze 17, což se ukázalo pro potřeby kvantitativního výzkumu nedostačujícím. Na základě této skutečnosti byla o spolupráci požádána spolupracující ředitelka mateřské školy v Pardubickém kraji, která ochotně oslovila prostřednictvím elektronické pošty a sociálních sítí další ředitele mateřských škol. Celkově tedy bylo osloveno 80 ředitelů nebo jejich zástupců (dále jen ředitelé), vráceno bylo do data zpracování a vyhodnocování výzkumu pouze 68 dotazníků. Nejvíce respondentů bylo z Kraje Vysočina – 26, dále z Pardubického kraje – 21, z Jihočeského kraje – 17 a z Olomouckého kraje pouze 4.

## **7.5 Cíl výzkumu**

Hlavním cílem bylo zmapování zátěže práce ředitelek mateřských škol. Ve spojitosti s cílem jsme si položili následující otázky:

Výzkumné otázky:

Jaké činnosti považují ředitelé škol ve své práci za nejvíce zatěžující?

Jaké možnosti mají ředitelé škol k delegování svých činností a kompetencí?



## 7.6 Interpretace získaných výsledků

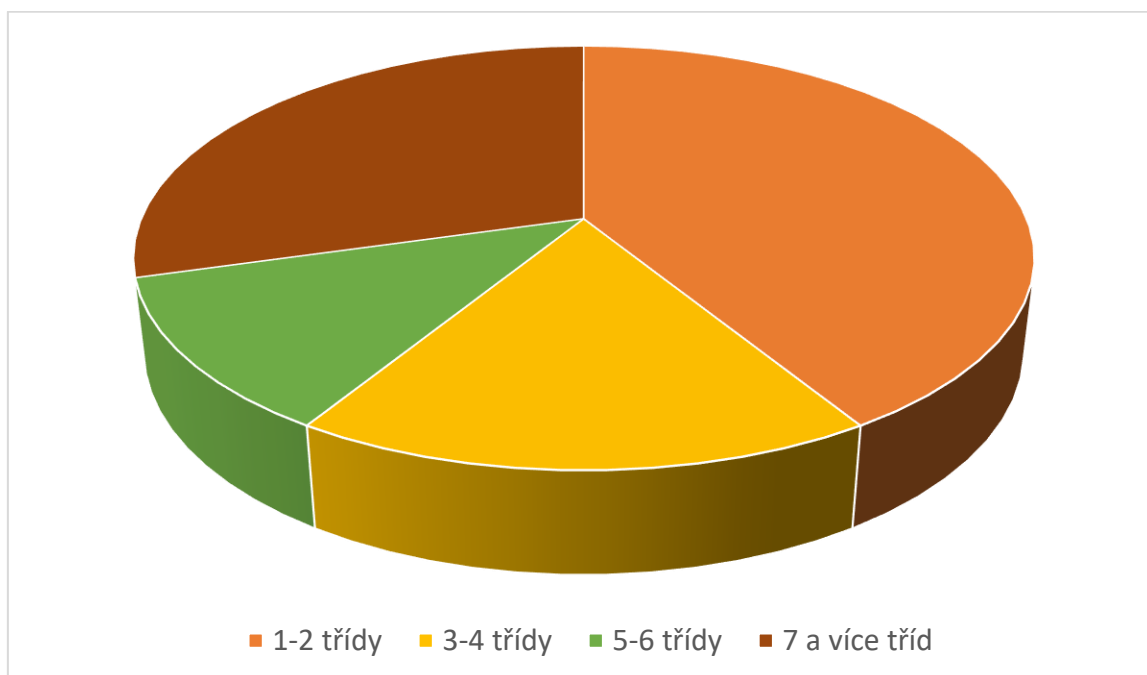
K interpretaci získaných výsledků je využito metody četnosti, intenzity výskytu, která zahrnuje kvalitativní přístup s prvky, které jsou kvantifikovatelné (Miovský, 2006, s. 96).

### 7.6.1 – Otázka č. 1

Pracuji v MŠ se:

- a) 1-2 třídami
- b) 3-4 třídami
- c) 5-6 třídami
- d) 7 a více třídami

Graf 1: Velikost školy, kterou respondent řídí



Komentář: Z uvedeného grafu vyplývá, že z 68 zapojených ředitelů škol je 28 škol o velikosti 1-2 třídy, dalších 12 škol je 3-4 třídni. Pouze 10 ředitelů vede a řídí školu o velikosti 5-6 tříd a 18 ředitelů má na starosti právní subjekt větší než je 7 tříd.

## 7.6.2 - Otázka č. 2

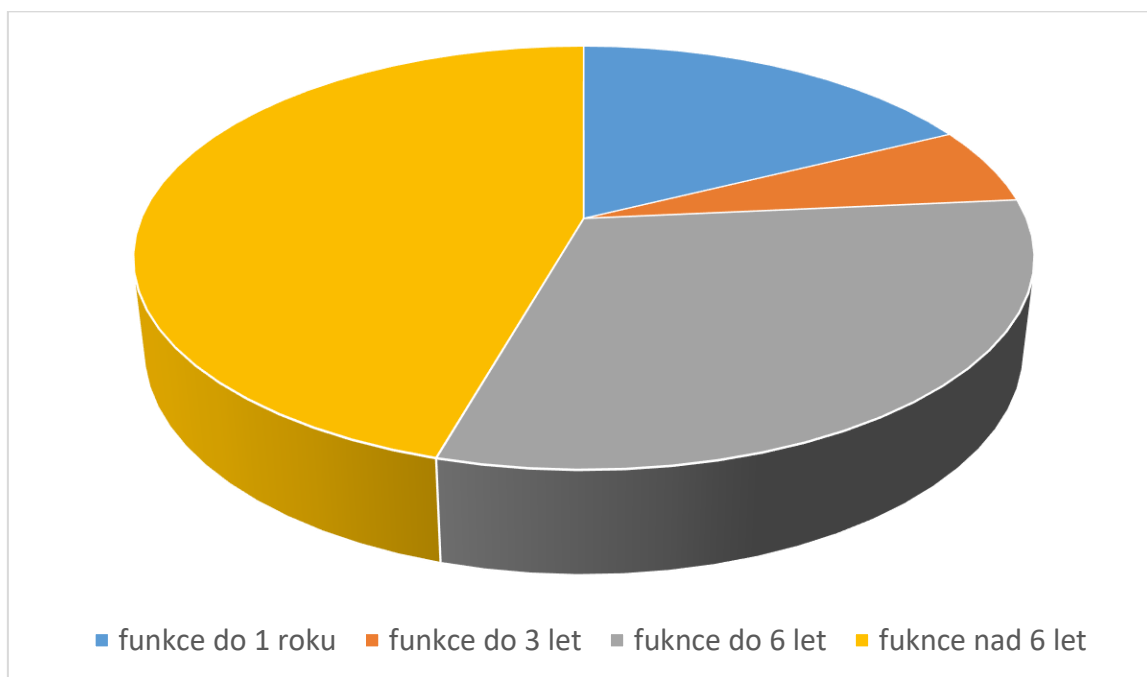
- zjišťuje délku pracovní pozice ředitelky školy v dané škole.

Jsem ředitelkou MŠ:

- a) ve funkci do 1 roku
- b) ve funkci do 3 let
- c) ve funkci do 6 let
- d) ve funkci nad 6 let

Důvodem zařazení otázky je úplné zvládnutí všech kompetencí ze strany daných ředitelů, ke kterému dochází až dle vyjádření pracovnice ČŠI Mgr. Pavly Srnské po uplynutí 2 let ve funkci.

Graf 2: Délka pracovního poměru ředitele školy



Komentář: Změnou školského zákona v letech 2011 byla dána možnost zřizovatelům škol vyhlásit nový konkurz po 6letém období ve funkci ředitele. Dle portálu Krajského úřadu Kraje Vysočina bylo v následujícím roce 2012 vyhlášeno v tomto kraji celkem 52 konkurzních řízení na pozice ředitelů škol. Je tedy patrné, že možnosti z jakéhokoliv důvodu bylo ze strany zřizovatelů využito. Vzhledem k tomu, že dané 6 leté období uplynulo v roce

2018 a řada ředitelů byla do funkce pouze potvrzena rozhodnutím zřizovatele, proto podle uvedené tabulky je většina ředitelů v pracovní pozici déle než 6 let. V následujících letech došlo k úpravě školského zákona a ředitelé jsou (nebo respektive mohou být) jmenováni do funkce na dobu neurčitou, s možností danou zřizovateli nebo České školní inspekci vyhlásit konkurz za zákonem daných podmínek.

Z grafu vyplývá, že pouze 12 respondentů je ve funkci začínajících a celkem 21 ředitelů je ve funkci do 6 let, protože jejich funkční období končí v průběhu roku 2019. Pouze 4 respondenti vykonávají funkci ředitele školy do 3 let, celkem 31 respondentů řídí školu déle než 6let.

### 7.6.3 - Otázka č. 3

Uveďte míru zátěže následujících činností: (1- nezatěžující, 2 – přiměřeně zatěžující, 3 – nepřiměřeně zatěžující)

- A) Data požadovaná zřizovatelem
- B) Data požadovaná spádovým úřadem III. stupně
- C) Data zjišťovaná krajským úřadem
- D) Výkaznictví
- E) Provozní činnosti školy
- F) Míra přímé pedagogické činnosti
- G) Rozpočet školy, financování
- H) Vyřizování a čerpání dotačních prostředků z OP VVV
- I) Vyřizování a čerpání dotačních prostředků z ostatních rozvojových programů
- J) Součinnost při IČ, elektronické zjišťování dat pro ČŠI
- K) Činnosti spojené se správním řádem
- L) Činnosti spojené s BOZP a PO
- M) Vydávání a aktualizace řádů a směrnic školy
- N) Zapojení do Šablon
- O) Zapojení se MAP
- P) Řešení problémů se zákonnými zástupci
- Q) Řešení neformálních vztahů na pracovišti

Při vyhodnocování otázky č. 3, která zjišťuje míru zátěže práce ředitele školy, bylo náhodně vybráno jako příklad 7 dotazníků pro přehlednost a vyšší vypovídající hodnotu daného zjištění.

Zátěž je posuzována komplexně ve smyslu psychického, časového i administrativního zatížení práce ředitelky školy.

Tab. 1: Zátěž – MŠ 1

Otázka	1 - nezatěžující	2 – přiměřená zátěž	3 – neúměrná zátěž
A		X	
B		X	
C		X	
D			X
E			X
F			X
G		X	
H			X
I			X
J		X	
K		X	
L	X		
M	X		
N			X
O			X
P	X		
Q		X	
<b>Souhrn</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

Komentář: Z výše uvedeného dotazníku ředitele MŠ 1, která řídí více než 7třídní mateřskou školu déle než 6 let, vyplývá, že za nezatěžující činnosti považuje pouze jednání se

zákonými zástupci, vedení agendy BOZP a PO a také vydávání nebo aktualizaci řádů a směrnic školy. Činnosti přiměřené i činnosti nepřiměřené jsou u dané ředitelky vyrovnané v poměru 7:7. Je patrné, že za nejméně zatěžující kompetence jsou „nové“ činnosti ředitelky, jako je zapojování do projektů a vyřizování dotací. S těmito činnostmi nemají ředitelky ještě tolik zkušeností a prostředí dotací a rozvojových programů se často mění.

Další je vysoká míra přímá pedagogická činnosti dané ředitelky, protože při plnění PPČ nezbyvá čas na ostatní kompetence, a proto je často práce vykonávána nad rámec její pracovní doby, tzv. přesčas.

Tab. 2: Zátěž – MŠ 2

Otázka	1 - nezatěžující	2 – přiměřená zátěž	3 – neúměrná zátěž
A	X		
B		X	
C		X	
D		X	
E		X	
F			X
G		X	
H			X
I			X
J		X	
K		X	
L		X	
M		X	
N			X
O			X
P		X	
Q		X	
<b>Souhrn</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>5</b>

Komentář: Ředitel mateřské školy řídí školu s více než 7 třídami a je ve funkci do 6 let. V dotazníku uvedl, že většinu činností považuje za přiměřené své funkci a kompetencím, nejvyšší zátěž pro práci vidí v administrativě Šablon a MAP, ve vyřizování různých rozvojových programů a součinnosti při IČ a mimořádných šetření ze strany ČŠI ČR v poměru své přímé pedagogické činnosti.

Tab. 3: Zátěž – MŠ 3

Otázka	1 - nezátěžující	2 – přiměřená zátěž	3 – neúměrná zátěž
A		X	
B		X	
C			X
D			X
E			X
F			X
G			X
H			X
I			X
J			X
K		X	
L			X
M		X	
N			X
O			X
P			X
Q		X	
<b>Souhrn</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>12</b>

Komentář: Ředitel MŠ 3 je ve funkci prvním rokem, se svojí práci a kompetencemi se teprve seznamuje a jsou pro něj nové. Řídí malou vesnickou jednotřídní školu a míra jeho přímé pedagogické činnosti je pro něj zatěžující. Rozsah jeho přímé pedagogické činnosti činí

20 hodin týdně, tzn. že se pouze dalších 20 hodin řádné doby pracovního poměru věnuje nepřímé činnosti, a to je dle jeho názoru nedostatečné.

Tab. 4: Zátěž – MŠ 4

Otázka	1 - nezátěžující	2 – přiměřená zátěž	3 – neúměrná zátěž
A	X		
B	X		
C	X		
D		X	
E		X	
F			X
G	X		
H		X	
I		X	
J		X	
K		X	
L	X		
M		X	
N		X	
O			X
P		X	
Q		X	
<b>Souhrn</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>2</b>

Komentář: V tabulce č. 7 vidíme, že ředitel MŠ 4, který také řídí jednotřídní školu jako v předchozím případě, ale má praxi v práci ředitele delší než 6 let, velký rozdíl. Ředitel uvádí, že nejvíce činností – 10 – považuje svou zátěží za přiměřenou své práci a funkci. Větší míru činností také řadí do první skupiny nezátěžujících, naopak pouze dvě jsou pro něj nepřiměřené. Tyto jsou míra přímé pedagogické činnosti a účast v MAP. Můžeme se domnívat, že při své praxi je obeznámen s agendou a kompetencemi ředitelky.

Tab. 5: Zátěž – MŠ 5

Otázka	1 - nezatěžující	2 – přiměřená zátěž	3 – neúměrná zátěž
A	X		
B	X		
C	X		
D		X	
E		X	
F			X
G		X	
H			X
I			X
J			X
K		X	
L	X		
M	X		
N			X
O			X
P		X	
Q		X	
<b>Souhrn</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

Komentář: Ředitel MŠ 5 má praxi delší než 6 let a řídí trojtřídní školu. Poměr mezi zátěží přiměřených kompetencí a nepřiměřených je vyrovnaný, v poměru 6:6, nezatěžující agenda je v 5 případech. Stejně jako všichni vybraní ředitelé uvádí, že nejnáročnější jsou: Šablony, MAPy, součinnost s ČŠI ČR a dotační a rozvojové programy. Jeho přímá pedagogická činnost činí 15 hodin týdně, tedy 25 hodin je nepřímé pedagogické činnosti. Pro nové agendy a kompetence je velkou zátěží přímá pedagogická činnost.



Tab. 6: Zátěž – MŠ 6

Otázka	1 - nezatěžující	2 – přiměřená zátěž	3 – neúměrná zátěž
A			X
B		X	
C			X
D			X
E		X	
F		X	
G			X
H			X
I			X
J			X
K			X
L	X		
M			X
N			X
O			X
P			X
Q	X		
<b>Souhrn</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>12</b>

Komentář: Ředitel této školy je ve funkci 3 roky a řídí 4třídní školu. Velkou většinu všech uváděných činností vnímá pro svoji práci jako nepřiměřeně zatěžující. Naopak pouze dvě jsou pro něj nezatěžující: BOZP a budování neformálních vztahů na pracovišti.

Tab. 7: Zátěž – MŠ 7

Otázka	1 - nezatěžující	2 – přiměřená zátěž	3 – neúměrná zátěž
A			X
B			X
C			X
D			X
E		X	
F	X		
G		X	
H		X	
I			X
J		X	
K			X
L		X	
M			X
N			X
O			X
P			X
Q		X	
<b>Souhrn</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>10</b>

Komentář: Ředitel školy označené pro účely výzkumu MŠ 7 vnímá ve své práci jako nejméně zatěžující míru své přímé pedagogické činnosti. Je ve funkci do 6 let a působí v 6třídní škole. Zajímavé je, že předávání dat všem dotčeným institucím a také výkaznictví považuje za nepřiměřeně zatěžující. Další nepřiměřenou zátěž vidí v aktualizaci řádů a směrnic školy, v zapojení se školy do Šablon, MAPu a také jednání se zákonnými zástupci. Další dvě nepřiměřené činnosti jsou rozvojové programy pro školy a agenda spojená se správním řádem.

Tab. 8: Zátěž – souhrn

Otázka	1 – nezátěžující	2 – přiměřená zátěž	3 – neúměrná zátěž
A	19	44	5
B	15	47	6
C	5	48	15
D	3	31	34
E	3	18	47
F	3	16	49
G	11	39	18
H	5	9	54
I	5	9	54
J	5	14	49
K	9	47	12
L	24	11	33
M	15	24	29
N	6	11	51
O	6	12	50
P	9	19	40
Q	4	43	21
<b>Souhrn</b>	<b>156</b>	<b>442</b>	<b>567</b>

Komentář: Při sečtení všech odpovědí se ukazuje, že většinu činností považují ředitelé za nepřiměřeně zatěžující. Je to spíše ale kombinací všech činností, kdy mají pocit, že se kompetence rozšiřují a je na ně stejný časový prostor a dotace. Poměr 147:442:567 je výrazný v neprospěch nepřiměřené zátěže ředitelů škol.

V uvedené tabulce vidíme, že nejzatěžující kompetencí a činností ředitele jsou provozní činnosti školy a vysoká míra přímé pedagogické činnosti. Velké procento zátěže připisují ředitelé vyřizování nejrůznějších dotací a administrativou spojenou s rozvojovými programy obecně. Poté jako nejvíce zatěžující činnosti uvádí tzv. Šablony a účast v MAPu nebo podílení se na jeho Strategickém rámci.

Naopak s nejmenší mírou zátěže byla vyhodnocena agenda BOZP a PO. Důvodem je, že tuto agendu pomáhají školám zajistit externí firmy. Druhou nejméně zatěžující agendou byla spolupráce se zřizovatelem.

Překvapujícím zjištěním diplomové práce bylo, že ve 47 případech uvedly respondenti, že činnosti spojené se správním řádem, tedy vydávání rozhodnutí, je přiměřeně zatěžující. Domníváme se, že je tomu tak proto, že při dalším vzdělávání a jeho organizaci je kladen velký důraz na tuto agendu a pro většinu ředitelů je to rutinní záležitostí.

Obecně lze konstatovat, že zjišťování dat ze strany zřizovatelů, pověřených úřadů III. stupně nebo krajského úřadu považuje většina ředitelů za přiměřené. Tím si uvědomují důležitost předání dat a informací pro další fungování škol.

Všichni ředitelé považují budování a posilování neformálních vztahů na pracovišti za přiměřené a věnují mu dostatek času. Je důležité vytvářet na pracovišti příznivé klima, protože to se odrazí na práci s dětmi, jejich spokojenosti a hlavně také spokojenosti rodičů. Spokojený rodič se ochotněji zapojí do činnosti a provozu školy.

#### **7.6.4 - Otázka č. 4**

Seřadte 3 činnosti, které z výše uvedených považujete za nejvíce zatěžující:

14 ředitelů vyhodnotilo za nejvíce zatěžující činnosti označované písmeny E – F – H (písmena řazena abecedně). Jedná se o provozní činnosti školy (E), míru PPČ (F) a vyřizování dotací z OP VVV (H).

12 ředitelů uvedlo jako nejzatěžující činnosti E – F – I, tj. provozní činnosti školy, míra PPČ a rozvojové programy obecně (I).

8 ředitelů vnímá jako nejnáročnější agendu kombinaci E – F – J. Jedná se také o provozní činnosti školy, míru PPČ a součinnost spojenou s IČ a mimořádnými šetřeními ČŠI ČR (J).

6 ředitelů uvedlo jako nejzatěžující činnosti B – D – M, tedy data předávaná úřadům 3. stupně, výkaznictví a vydávání a aktualizaci řádů a směrnic školy.

5 ředitelů vyhodnotilo největší zátěž následujícím způsobem: G – H – O (rozpočet školy, dotace z OP VVV, MAP).

4x se objevila kombinace: B – D – K (data úřadům III.stupně, výkaznictví a správní řád).

4x vyhodnocena kombinace: D – E – G (výkaznictví, provozní činnosti školy a financování).

4x uvedena kombinace: G – N – O (financování, Šablony, MAP).

3x kombinace: G – I – P (financování, rozvojové programy a problémy se zákonnými zástupci dětí).

2 kombinace: G – H – O (financování, dotace z OP VVV, MAP).

2 kombinace: D – I – J (výkaznictví, rozvojové programy, součinnost při IČ)

Ve 4 případech se objevila vždy jedna kombinace, jedná se o:

- E – I – N (provozní činnosti, rozvojové programy a Šablony),
- E – N – O (provozní činnosti, Šablony, MAP),
- H – N – O (dotace z OP VVV, Šablony a MAP),
- I – N – O (rozvojové programy, Šablony a MAP).

Vyhodnocování této otázky bylo časově náročné. Každý z ředitelů vnímá největší zátěž v jiných oblastech – zde je promítají nejen pracovní zaměření ředitelů škol, ale i jejich zkušenosti a možnosti spolupráce.

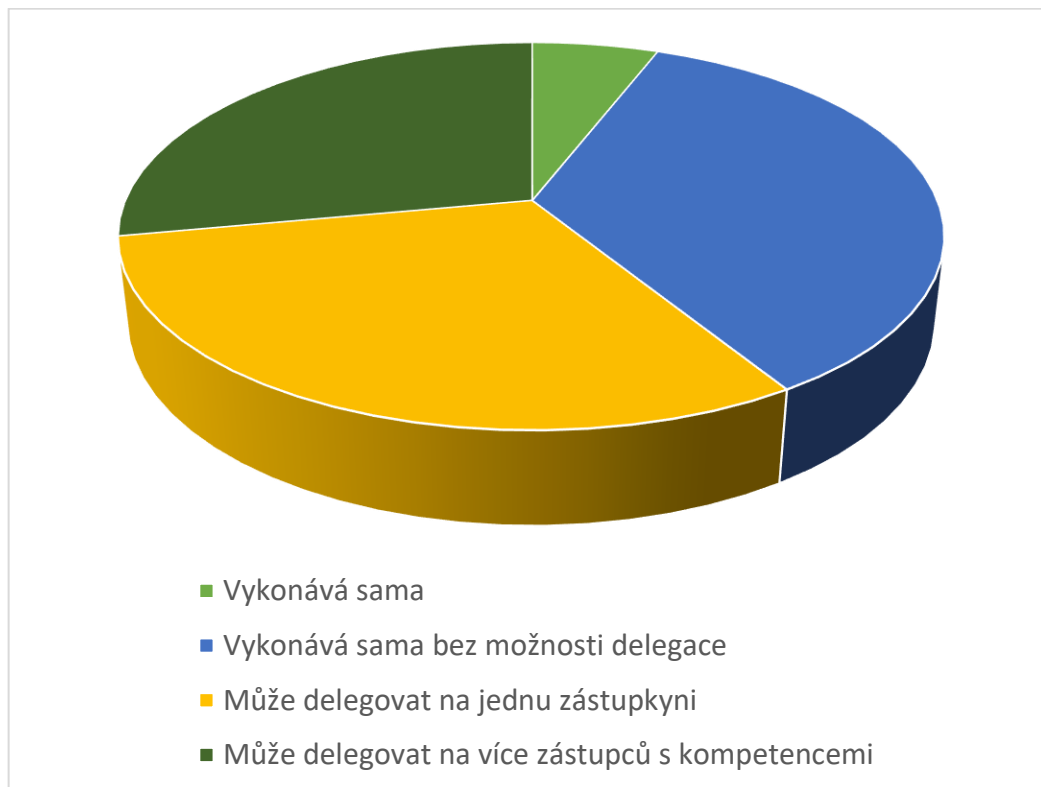
### **7.6.5 - Otázka č. 5**

Delegace činností

Většinu (více než 10) výše uvedených činností:

- A) Vykonávám sama
- B) Vykonávám sama, protože nemám možnost činnosti delegovat
- C) Mohu delegovat na jednu zástupkyni
- D) Mohu delegovat na více zástupkyň, které mají vymezené kompetence

Graf 3: Delegace činností



Komentář: Nejvíce z oslovených ředitelů nemá možnosti delegovat svoji práci, protože pracují na jedno- nebo dvoutřídních mateřských školách, kde nemají dostatek pracovních sil a pro omezené finance nemá zástupce ředitele sníženou přímou pedagogickou činností a kompetence spojené s prací ředitele školy je vykonávána nad rámec pracovní doby.

Ve velkých zařízeních je situace jiná, mnohdy je zde několik zástupců ředitele a s tím je spojená možnost delegování různých činností. Ve středně velkých mateřských školách může ředitel delegovat nejrůznější činnosti, ale podle vlastních zkušeností se domnívám, že se jedná pouze o delegaci jednotlivých činností.

### **7.6.6 - Otázka č. 6**

Osobnost ředitele mateřské školy

Uveďte, jaká má být osobnost ředitele mateřské školy:

Zde se v dotazníku jednalo o volnou, tedy otevřenou, odpověď.

Ve všech případech bylo vyjádření zaměřené na psychickou složku osobnosti:

- empatická,
- tolerantní,
- laskavá,
- vstřícná,
- vyrovnaná,
- pozitivní,
- nad věcí apod.

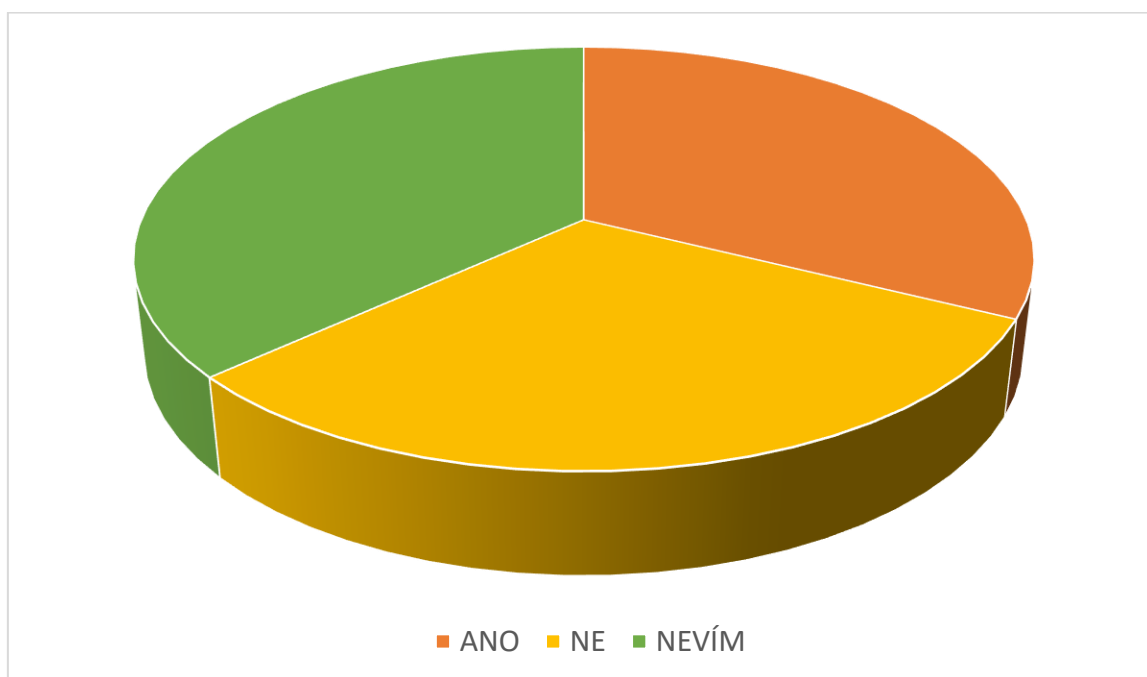
### **7.6.7 - Otázka č. 7**

Další působení ve funkci ředitele mateřské školy

Pokud byste stál(a) opět na začátku se svými dnešními zkušenostmi, rozhodla byste se znovu ucházet o post ředitele školy?

- A) ANO
- B) NE
- C) NEVÍM

Graf č. 4: Další působení ve funkci ředitele mateřské školy



Z výše uvedeného grafu vyplývá, že je menší počet ředitelů, kteří by si přáli ve své funkci pokračovat než těch, kteří by rádi skončili například po dohodě se zřizovatelem, na vlastní žádost nebo po uplynutí zvoleného období. Ve 25 případech nejsou respondenti zatím rozhodnutí.

Zajímavostí je, že 9 ze začínajících ředitelů, které jsou ve funkci do jednoho roku, nechtějí ve funkci pokračovat. Naopak je velké procento ředitelů, kteří zastávají funkci déle než 6 let a chtějí v ní nadále pokračovat.

### 7.6.8 - Otázka č. 8

Největší obavy ředitele

Uved'te, co vás v současné době nejvíce v práci ředitele či zástupce školy trápí, jaké máte obavy?

Vzhledem k tomu, že se jednalo o otevřenou otázku, která byla původně určena pro menší počet respondentů, kdy by její vyhodnocování bylo jednodušší, byly odpovědi všech respondentů rozděleny do několika skupin:

- administrativní zátěž (21x),



- psychická náročnost (6x),
- financování školy (17x),
- časté změny legislativy (12x),
- nemožnost najít vhodného kvalifikovaného zaměstnance (7x),
- malou metodickou pomoc (5x).

V nejvíce případech trápí ředitele škol vysoká míra administrativy, další zátěží jsou časté změny předpisů. V odpovědích se objevuje i obava z nedostatku financí. Ředitelé škol mají malou oporu v metodickém vedení, každý si pracuje jakoby pro sebe. Podle vyjádření řady ředitelů mají obavu o budoucí financování škol, protože nebyli zatím seznámeni s tvorbou rozpočtu pro provozní zaměstnance. Veškerá školení se týkala pouze pedagogických pracovníků.

## **7.7 Celkové shrnutí výsledků, diskuze**

Hlavním cílem výzkumu bylo ukázat, jak rozsáhlé jsou kompetence ředitelů mateřských škol. Pro úplnost musím uvést, že řada ředitelů si před vyplněním dotazníku ověřovala zajištění anonymity svých odpovědí.

Řada kompetencí je pro oslovené ředitele velmi zatěžující po stránce psychické, časové a administrativní. Mnoho ředitelů škol si stěžuje na vysokou míru přímé pedagogické činnosti a v diskusi uvádějí, že nemají dostatek času na přípravu pro práci s dětmi a vycházejí tak ze svých předchozích příprav a zkušeností.

Jedním z cílů bylo zjistit srovnání vzorku respondentů, co se týká velikosti mateřské školy, kterou ředitel vede a také jeho délku řízení. Jinak práci posuzuje ředitel malé vesnické školy oproti velkým městským subjektům a také délkou svého funkčního období. Výhodou malé vesnické školy je naprostá znalost prostředí a podmínek školy. K nevýhodám ale patří vtažení do dění na vesnici, která je mnohdy ovlivněna rodinnými vztahy pracovníků školy. V malé vesnické škole je veškerá práce na řediteli školy, nemá možnost svoji práci delegovat. Obtížně zajišťuje různé zástupy v případě nemoci a dovolených svých pracovníků. Vzhledem k tomu, že v RVP PV je uvedeno, že by měl být tzv. překryv učitelek v jedné třídě po dobu 2,5 hodiny denně, není toto ředitel schopný zajistit, protože většinou se mu nedostává prostředků normativních financí. Ředitelé tak jednají s úřady nad rámec své pracovní doby,

nakupují pro školu v rámci svého volného času. Oproti tomu ředitel velkého právního subjektu má výhodu určité anonymity, není tolik ovlivněn vztahy ve městě, nezná každého rodiče. Má větší šanci zajistit zástup svých pracovníků. Má možnost svoji práci delegovat, má zástupce se svými kompetencemi. Jeho míra přímé pedagogické činnosti je malá. V některých případech se proto ředitelé ve své přímé pedagogické činnosti věnují pouze určité práci – logoped vede v několika třídách logopedická a jazyková cvičení, další ředitel se věnuje pouze pedagogické diagnostice dětí. To jsou ředitelé škol nad 13 tříd, jejichž přímá pedagogická činnost je pouze 6 hodin týdně. Tito ředitelé jsou více manažery než pedagogy, na druhou stranu ale neznají dokonale prostředí všech svých zařízení a jeho potřeby.

Dalším cílem mé práce bylo zjištění velikosti zátěže ředitelů škol. Tato oblast byla rozdělena do několika dílčích oblastí. Největší slabinou práce se ukázala zátěž v poměrně nových oblastech - jako jsou dotační projekty a rozvojové programy. Administrativa těchto programů je časově náročná, vyžaduje se učení novým znalostem, nového softwaru při vyřizování žádostí. Ředitelé uvádějí, že zpočátku bylo hodně žádostí o dotační a rozvojové programy zamítnutých, např. pro administrativní chybu. Tyto projekty mají svůj vlastní jazyk a trvalo déle, než si ředitelé osvojili všechny s nimi spojené kompetence.

Velkou zátěží se ukázaly také provozní činnosti školy, s tím je také spojena kontrolní a hospitační činnost ředitele. Vysoká míra přímé pedagogické činnosti ale znemožňuje ředitelům menších subjektů pravidelně vykonávat kontroly, protože potom pracují často nad rámec své pracovní doby. Kontrolní a hospitační činnost je důležitá pro správné fungování školy, vytváří řád a vede k odstranění případných nedostatků.

Jsou činnosti, které byly vyhodnoceny řediteli jako nezatěžující. Jsou to především ty, na kterých spolupracují s odborníky ve svých profesích – to je zajištění agendy BOZP a PO a v mnoha případech i zajištění ochrany osobních údajů dětí, zákonných zástupců a zaměstnanců školy – tzv. GDPR, protože tuto agendu řídí pověřenec pro GDPR. Pověřenec vyhotovil v řadě případů vzory, které si ředitel pouze následně upravil podle podmínek ve škole. Je třeba ale podotknout, že i v těchto případech je za vedení agendy zodpovědný právě ředitel školy. Vysoká míra odpovědnosti je ale pro mnohé ředitele neúnosná a stresující.

Osobnost ředitele školy byla posuzována spíše z psychologického hlediska. Dle názoru respondentů by měla být tolerantní a empatická.

Dalším dílčím cílem diplomové práce bylo zjistit, zda by si ředitelé přáli pokračovat ve své funkci. Bylo více respondentů, kteří odpověděli, že už nechtějí být nadále řediteli. Ve

25 případech nejsou rozhodnutí. Devět z ředitelů, kteří teprve začínají ve své práci, nechtějí zůstat ve své funkci. Uvádějí, že je to nepřiměřená zátěž a časově těžko zvládnutelná v řádné pracovní době.

Jak se ukazovalo průběžně, nejvíce trápí ředitele vysoká míra administrativní zátěže spojená se stresem a obavami z dalšího financování škol.

V diskuzi na dané téma při vyplňování dotazníku uvedli ředitelé, že není jednoduché vést kolektiv, protože v mateřských školách převážnou většinu zaměstnanců tvoří ženy, což vede k častým třenicím.

Velmi často se u ředitelů ve vedoucích funkcích nad 6 let objevují zdravotní komplikace spojené s vysokou mírou stresu. Ředitelé uvádějí, že práce je vykonávána v mnoha případech na úkor dětí a rodiny a osobního života vůbec. Proto řada z nich nechce ve funkci pokračovat.

Naopak je velké procento respondentů, které práce uspokojuje a naplňuje, rádi se zdokonalují ve své práci a hledají nové podněty pro vedení a řízení školy. Zde velmi záleží na osobnosti ředitele, jeho pracovních i manažerských a organizačních schopnostech doplněných kvalitním zázemím a také pochopením ze strany zřizovatele a dalších nadřízených orgánů.

# III KOMPETENCE A NÁPLŇ ŘEDITELE MATEŘSKÉ ŠKOLY

## 8 AGENDA ŘEDITELE ŠKOLY

Ředitel školy zodpovídá za personální a mzdovou agendu školy, obsazení jednotlivých pozic kvalifikovanými pracovníky a za úroveň vzdělávacího programu a obsahu. Při své práci využívá rozličných kompetencí, které se mezi sebou prolínají. Jsou to především kompetence řídicí, organizační, personální, komunikativní, pedagogické a diagnostické vč. intervenčních.

### 8.1 Osobnost ředitele školy

Jak bylo uvedeno v úvodu diplomové práce, měl by být ředitel školy člověkem mnoha tváří a dovedností. V první řadě je především pedagogem, jak jsme se seznámili v úvodu, ředitelem mateřské školy se může stát minimálně po 3 letech pedagogické praxe. Zároveň by měl být i dobrým manažerem. Měl by mít dobré organizační schopnosti, být přizpůsobivý, rozhodný, motivující a tolerantní.

Mezi nejocenenějšími vlastnostmi ze strany podřízených vůči řediteli jsou komunikace, vzor pro práci a schopnost přizpůsobovat se změnám.

Václav Trojan, ředitel Ústavu dalšího rozvoje pedagogických pracovníků na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy v Praze k osobnosti ředitele - Funkce ředitele je nevděčná a osamělá. Ředitelé se dají ocenit stovkou různých slov, ale ono stačí jedno: důvěra. Ředitel by měl dostat důvěru, že dokáže sestavit dobrý tým, ocenit dobré učitele a dělat dobrá rozhodnutí. Ředitele školy přirovnává ke kapitánovi lodi, je naprosto zásadní postavou českých škol. Může motivovat lidi, vnést do školy pozitivního ducha, přicházet se zajímavými projekty, nebo být naopak brzdou (Rodina a škola, 2019, s. 28).

Ale jak uvádí Renata Zajíčková, ředitelka Gymnázia mezinárodních a veřejných vztahů v Praze: Prostě být nejvyšší autoritou je těžká role, a ještě těžší je jí být každý den a za každé situace. Vždyť i my ředitelé prožíváme emoce. I my ředitelé máme slabé chvíle, kdy se nám chce brečet nebo kdy chceme být litováni. Ničemu z toho ale nesmíme dát volný průchod. Ředitel školy je lídrem a od lídra se očekává vysoká úroveň schopností, jakou je např. efektivní komunikace, sebeovládání, sebekontrola nebo sebekázeň. Lídr musí být

maximálně vnímavý a empatický. Měl by vždy a stále prokazovat úctu a respekt k druhému člověku (Řízení školy, 2015, s. 10 – 11).

Ne vždy se však výše uvedený výčet vlastností daří úspěšně zvládat a dodržovat. Každý ředitel je ovlivněn společenskými vazbami, svým okolím a předchozími zkušenostmi. A udržet si vysoký odborný a morální kredit je mnohdy obtížné.

## **8.2 Řídící kompetence v náplni ředitele mateřské školy**

Ředitel mateřské školy se ve své práci zaobírá nejvíce řídicími kompetencemi, které se prolínají i s dalšími, které mají zásadní vliv na vedoucí a administrativní práci. Jsou to např. komunikační a organizační kompetence.

Do této kompetence lze zařadit:

- povinnou dokumentaci školy,
- financování školy,
- výkaznictví,
- bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- různé projekty školy.

### **8.2.1 Dokumentace školy**

Povinně vede:

- rozhodnutí o zápisu do školského rejstříku,
- školní matriku,
- doklady o přijímání dětí, o jeho průběhu vzdělávání a ukončování,
- třídní knihy,
- záznamy z pedagogických rad,
- knihu úrazů a záznamy o úrazech dětí,
- protokoly a záznamy o provedených kontrolách a inspekční zprávy.

## 8.2.2 Oblast financování

Ředitel školy je odpovědný za čerpání finančních prostředků státního rozpočtu v souladu s účelem, na který byly přiděleny. V rámci finančních prostředků poskytnutých státem dbá ředitel na rozpočtovou kázeň, protože její porušení je trestným činem. Dalším zdrojem příjmu školy je rozpočet přidělený zřizovatelem na provoz školy. Provozní rozpočet je rozdělen do několika složek a ředitel školy musí dbát, aby vedl rozpočet s péčí řádného hospodáře.

Dalším zdrojem příjmu mohou být příjmy z vlastní hospodářské činnosti a sponzorské dary.

## 8.2.3 Výkaznictví

Ředitel školy zpracovává a je odpovědný za výkaznictví vůči MŠMT.

Jsou to tyto výkazy:

- výkaz S 1-01 o mateřské škole
- výkaz R 13-01 o ředitelství škol
- výkaz P 1-04 – mzdový výkaz
- výkaz P 1c-04 – souhrnný mzdový výkaz
- výkaz Z 17-01 o činnosti zařízení školního stravování
- výkaz S 51-01 o zápisu k předškolnímu vzdělávání v mateřské škole
- výkaz R44 – 99 o změnách v poskytování podpůrných opatřeních

Od roku 2019 vznikla nová zpravodajská povinnost vůči Českému statistickému úřadu České republiky o čerpání mzdových prostředků. Je to výkaz s označením P2-04.

## 8.2.4 Bezpečnost zdraví a ochrany zdraví při práci

Dále vede agendu Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále „BOZP“) a Požární ochrany (dále „PO“). Do této agendy patří:

- bezpečnost a zdraví při práci,
- pracovně lékařské prohlídky zaměstnanců,
- používání osobních ochranných prostředků zaměstnanců,

- evidenci úrazů zaměstnanců,
- evidenci úrazů dětí,
- technické revize školy,
- požární ochranu zaměstnanců a dětí,
- únikové východy školy.

Do technických revizí patří tyto revize:

- elektroinstalace,
- elektrických strojů a přístrojů,
- kouřových cest,
- hromosvodu,
- tělocvičných a tělovýchovných náradí
- plynových zařízení,
- plynovodního připojení,
- hasicí přístrojů,
- hydrantů,
- tlakových nádob,
- vzduchotechnika,
- regály,
- mechanické náradí,
- žebříky a schůdky,
- elektrické zabezpečovací signalizace,
- výtahů.

Vzhledem ke skutečnosti, že každá revize má jinou periodicitu kontroly, je nutné hlídat si tyto požadavky a termíny.

## **8.2.5 Projekty školy**

Každá škola je jedinečná svým prostorem a zázemím. Nedílnou součástí školy je zřizovatel, který si přeje mít školu dosahující nejen vzdělávacích úspěchů, ekonomicky stabilní, ale také především konkurenceschopnou. Díky tomu se řada škol zapojuje do různých projektů a grantů. Mnoho ředitelů je členy Místních akčních plánů (dále jen „MAP“) a jejich Řídících výborů, které jsou ustanoveny na pověřených úradech III. stupně. Podílí se

tedy na tvorbě programů a požadavků v oblasti školství celého spádového území výše uvedeného úřadu.

Školy jsou také zapojeny do Zjednodušeného financování pro školy Šablony. Školy prostřednictvím ředitelů čerpají dotace pro svůj rozvoj. Se Šablonami je spojená administrativa:

- rozsáhlý dotazník dostupný na stránkách Ústavu Pro Informace ve Vzdělávání (UIV),
- samotná žádost včetně Kalkulačky indikátorů,
- čestné prohlášení,
- průběžné zprávy o realizaci a čerpání,
- závěrečná zpráva.

Je mnoho firem, které nabízejí pomoc při řešení administrativy těchto dotací. Dle mých zkušeností jsou tyto služby pro školy neúměrně drahé a ředitel vždy nese plnou zodpovědnost při čerpání dotací a jejich průběh.

Školy dle svých možností vyhledávají zdroje financování také z jiných zdrojů: jsou to např. programy Ministerstva životního prostředí. Tyto programy se týkají zateplení budov, budování zahrad v přírodním stylu apod. I když žadatelem těchto dotací z rozvojových programů je zřizovatel, veškerá administrativa spojená s dotačním titulem je často v kompetenci ředitele školy.

### **8.3 Personální kompetence v náplni ředitele mateřské školy**

Ředitel vybírá zaměstnance pomocí výběrových řízení, je zodpovědný za ustanovení jejich pracovní smlouvy. Zaměstnancům určuje pracovní dobu a vydává jim pracovní náplň.

Ředitel školy určuje dobu provozu a případné uzavření MŠ. Stanovuje výši úplaty za předškolní vzdělávání a také přijímá děti k předškolnímu vzdělávání na základě žádosti zákonných zástupců.

Ředitel mateřské školy se zúčastňuje nejenom dalšího vzdělávání dle Plánu o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, ale také porad pořádaných příslušnými krajskými úřady, úřady obcí III. stupně (ORP). Často jsou ředitelé škol členy nejrůznějších pracovních skupin nebo Řídících výborů pro Místní akční plány obcí III. stupně.



## **8.4 Pedagogické kompetence v náplni ředitele mateřské školy**

Ředitel školy je zodpovědný za kvalitu a úroveň výchovně vzdělávacího procesu. Je plně odpovědný za RVP PV ve všech jeho oblastech.

Do této kompetence lze zařadit i diagnostické kompetence a kompetence intervenční, které spolu úzce souvisí. Jedná se o diagnostiku a intervenční postupy pro každé dítě, ale v přenesené pozici ředitele také pro každého zaměstnance školy.

## **8.5 Ostatní kompetence v náplni ředitele mateřské školy**

Ostatní náplně ředitele mateřské školy – komunikační, motivační, prezentační – mají v práci ředitele nezastupitelnou úlohu. Motivační kompetence souvisí s pedagogickou a personální. Ředitel školy by měl být dobrým komunikačním partnerem, měl by dokázat prezentovat školu navenek. Osvojení si všech kompetencí není v práci ředitele jednoduché a je to proces, který se získáváním jeho schopností, zkušeností a odborností postupně prohlubuje.

## **8.6 Popis jednotlivých činností**

### **Řády a směrnice**

Řády a směrnice školy vydává ředitel, na některých se podílí i ostatní zaměstnanci – především na školní řádu a školním vzdělávacím programu. Většina těchto řádů a směrnic se vydává na školní rok nebo se přinejmenším aktualizují. Nejstabilnějším předpisem naší školy je směrnice o oběhu účetních dokladů a o účetních a mzdových dokladech.

### **Kontrolní a hospitační činnost**

Ředitel školy vydává Plán o kontrolní a hospitační činnosti ve škole. Smyslem kontrolní činnosti je zkvalitnění všech oblastí života školy – výchovně vzdělávací práce, ekonomiky školy a provozu školy včetně činnosti školního stravování.

Úkolem hospitační činnosti je zjišťovat úroveň výchovně vzdělávací činnosti jednotlivých pedagogů školy a také přijímat opatření k odstranění případných nedostatků.

Z hospitace se vyhotovuje hospitační záznam. V Plánu kontrolní a hospitační činnosti jsou uvedeny oblasti, na kterou jsou hospitace v daném roce zaměřeny.

Kontrolní činnosti ekonomiky se týkají především hospodaření školy, provedení nezávislého auditu a inventarizace majetku.

Kontrola provozu školy se týká kontroly školního stravování, prostor školy a úklidu.

## **Správní řízení**

Ve správním řízení rozhoduje ředitel školy na základě žádosti zákonných zástupců především o přijetí dětí k předškolnímu vzdělávání. Před zápisem vydává Kritéria pro přijetí dětí. Dnes i na základě dopisu p. ombudsmanky JUDr. Věry Šabatové jsou Kritéria především věk dětí a místní příslušnost daná spádovou oblastí školy. U dětí mladších než v posledním roce předškolního vzdělávání je nutné doložit vyjádření pediatra o povinném očkování dítěte, které se řídí zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví.

Ředitel vydává v kladném případě Rozhodnutí o přijetí dítěte. Pokud existují důvody, kdy nelze dítě přijmout (např. naplněná kapacita školy dle Rejstříku škol a školských zařízení, chybějící očkování u dětí neplnících povinnou školní docházku), vydává ředitel školy Rozhodnutí o nepřijetí dítěte k PV.

## **Vzdělávání dětí se speciálními vzdělávacími potřebami**

Pokud jsou ve škole děti, které mají speciální vzdělávací potřeby, řídí se jejich vzdělávání § 16 školského zákona. Pro ředitele to znamená navázání spolupráce se školskými poradenskými zařízeními, přizpůsobení podmínek doporučení ŠPZ a dohled nad jejich dodržováním včetně individuálního vzdělávacího programu pro dané dítě.

## **Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků**

V Plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (dále jen DVPP) jsou určeny zaměření různých vzdělávacích programů a seminářů pro pracovníky školy. Zaměstnanci jsou vysíláni semináře a projekty. Také se vzdělávají prostřednictvím tzv. samostudia. Stejně tak se dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků účastní i ředitel školy. Je nutné sledovat

novinky v legislativě, ve financování, řízení školy a vzdělávání dětí. Problémem je časová náročnost a nemožnost zastupitelnosti na malých školách.

### **Ochrana osobních údajů**

Řada škol má svého externího pověřence pro GDPR – je to směrnice o ochraně osobních údajů. Pověřenec s účinností tohoto nařízení EU vypracoval vzory, které si ředitelé upravili podle podmínek a prostředí školy. Pověřenec informuje ředitele o změnách a novinkách v legislativě. I když agendu spravuje pověřenec, nese ředitel školy plnou odpovědnost za zpracování dané agendy.

### **Plán spolupráce se základní školou a jinými subjekty**

Ředitel školy vypracovává Plán spolupráce se základní školou a jinými subjekty. V případě základní školy se spolupráce týká společných akcí, projektů pro budoucí prvňáčky, návštěvy školy a školní družiny. Mateřská škola spolupracuje s učiteli z 1. stupně v otázce školní zralosti a připravenosti dětí a také ve školní úspěšnosti dětí, pozdějších žáků.

Spolupráce s jinými subjekty se týká například zřizovatele, školských poradenských zařízení, pediatrů, klinických logopedů a dalších odborníků ve školství. Škola pod vedením ředitele spolupracuje s místními spolky, jako jsou různé tělovýchovné, hasičské, myslivecké a jiné spolky. Spolky připravují ve spolupráci se školou různé besedy, projekty apod. Mezi to patří návštěva hasičů, pomoc myslivcům při úklidu při Dni Země apod.

### **Personální agenda**

Ředitel přijímá nové zaměstnance do pracovního poměru a také ho ukončuje. Dbá na kvalifikaci nové zaměstnance. Přijetí předchází výběrové řízení, které je v Kraji Vysočina nutné dle metodiky zveřejnit na portálu Kraje, zveřejnit v nabídce zaměstnání Úřadu práce a na vlastních webových stránkách. Následuje vlastní výběrové řízení.

Ředitel určuje zaměstnanci plat, pracovní dobu.

Při ukončení pracovního poměru dbá ředitel na dodržení všech předpisů, hlavně na provedení výstupní pracovně lékařské prohlídky, aby předešel dalším řízením např. o poškození zdraví odcházející zaměstnanci.

### **Statistické výkazy**

Vyplňování statistických výkazů je velmi důležité, protože od nich se odvíjí přidělený rozpočet na další rok. Na tzv. „výkaznictví“ je nutné prostudovat metodiku na daný rok a výkaz, protože dochází k jeho změnám. U výkazů existují kontrolní body a jejich propojení, kdy výkaz hlásí chybu v některých položkách – viz přílohy.

Zjišťují se veškeré údaje o škole a o ředitelství – především počet dětí, jejich věk v daném školním roce, pohlaví, typ docházky do školy, národnost, případné speciální vzdělávací potřeby, počet dětí na plavecké výuce za uplynulý rok, počet pracovníků, výše úvazků, vybavení školy IT technikou pro potřeby školy a dětí.

Ve výkazech mzdových – P1-04 nebo P1c-04 – se čtvrtletně zjišťuje objem vyčerpaných mzdových prostředků na rozdělení na jednotlivé druhy práce v MŠ.

Pokud má dítě doporučení školského poradenského zařízení, vyplňuje škola výkaz R44-99 dle doporučení. Je třeba si hlídat dobu, na kterou je doporučení vystaveno, v jakém stupni podpůrných opatření a popřípadě jaká finanční částka byla přidělena škole.

Ve výkazu o školním stravování se vyplňuje počet jídel pro děti i pro zaměstnance, počet odpoledních svačín.

### **Místní akční plán rozvoje vzdělávání**

Hlavní náplní člena Řídícího výboru (dále jen ŘV) je práce na Strategickém rámci daného Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání (dále jen MAP). Práce je rozdělena mezi všechny členy a největší část administrativy a sestavování MAP řeší pracovníci daného pověřeného úřadu. Členové ŘV zastupují daný typ školy – obecně mateřské, základní, umělecké školy ve správním obvodu nebo zájmové skupiny pro děti, žáky a studenty – a dávají připomínky, hlasují. Jedná se o rámec, kdy je nutné ve spolupráci se zřizovateli mít zpracován projekt ve všech materiálních oblastech školy, které potřebují úpravu, novou investici nebo opravu. ŘV vyhledává a seznamuje členy a ostatní ředitele škol s vyhlášením

výzev dotačních programů a zajišťuje podporu při podání žádosti o dotaci. Řídící výbor se schází 4x ročně podle podmínek MAPu. Pokud dojde k potřebě akutně řešit jednotlivé kroky hlasováním, provádí se hlasování pomocí e-mailů jednotlivých členů (tzv. per rollam).

### **Zjednodušené financování pro školy**

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy vyhlásilo dotační program pro školy: Zjednodušené financování pro školy Šablony. Šablony patří do programů: Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV). Ředitel na webových stránkách Ústavu pro informace ve vzdělávání (UIV) nejprve vyplní dotazník podle skutečného stavu školy. Na základě tohoto dotazníku vyjde škole oblast, kterou je třeba posílit a na kterou lze dotace čerpat. Částka dotací se odvíjí dle typu školy a počtu dětí a počítá se na Kalkulačce indikátorů.

V Šablonách II byly v nabídce tyto aktivity pro mateřské školy:

- a) Personální podpora
  - Školní asistent
  - Školní speciální pedagog
  - Školní psycholog
  - Sociální pedagog
  - Chůva
- b) Osobnostně sociální a profesní rozvoj pedagogů MŠ
  - Vzdělávání pedagogických pracovníků MŠ – DVPP v rozsahu 8 hodin
  - Profesní rozvoj předškolních pedagogů prostřednictvím supervize/ monitoringu/ koučinku
  - Sdílení zkušeností pedagogů z různých škol/školských zařízení prostřednictvím vzájemných návštěv
  - Nové trendy ve vzdělávání předškolních dětí
  - Zapojení odborníka z práce do vzdělávání v MŠ
- c) Aktivity rozvíjející ICT v MŠ
  - Využití ICT ve vzdělávání MŠ
- d) Rozvojové aktivity MŠ
  - Projektový den ve škole
  - Projektový den mimo školu
- e) Spolupráce s rodiči dětí MŠ a veřejností

- Odborně zaměřená tematická setkávání a spolupráce s rodiči dětí v MŠ
- Komunitně osvětová setkávání

Ředitel školy vybere oblast, kterou označuje největší prioritou a doplní další aktivitou do výše dotací dané školy. Personální aktivity jsou finančně nejnáročnější. Poté je třeba podat žádost doplněnou Kalkulačkou indikátorů a čestným prohlášením.

Mnoho ředitelů se obrací na firmy nebo projektanty pracující v MAS – Místních akčních skupinách, které poskytují poradenství pro školy a školská zařízení zdarma. Na základě podané žádosti může škola dotace čerpat. V průběhu čerpání dotací se v pravidelných intervalech podává Zpráva o realizaci, doplněná reporty daných činností dle požadavků dané Výzvy. Po ukončení období, na které byly dotace poskytnuty, nebo po vyčerpání finančních prostředků ředitel zpracovává a podává Závěrečnou zprávu.

### **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana**

Dle zjištění na Poradě ředitelů ve správním obvodu pověřeného úřadu III. stupně Nové Město na Moravě pro všechny školy zajišťuje tuto agendu odborný technik pro Bezpečnost a ochranu zdraví při práci a požární ochranu (dále jen BOZP a PO). Tento provádí každoročně školení všech zaměstnanců, také se podílí na provedení Prověrky BOZP. I přesto ředitel doplňuje údaje, dbá na dodržení termínů pracovně lékařských prohlídek všech zaměstnanců. Pracovnílékařské prohlídky se provádí při nástupu do zaměstnání, v mimořádných situacích, periodická se provádí podle kategorie práce a také se provádí výstupní prohlídka při ukončení pracovního poměru.

Ředitel školy kontroluje a zabezpečuje používání osobních ochranných pomůcek, jako je např. vhodná obuv a oblečení. Dále eviduje pracovní úrazy a úrazy dětí.

Tab. 9: Periodicita revizí

Elektroinstalace	1x za 3 roky
Elektrické stroje a přístroje	1x za 1 rok nebo 1x za 2 roky dle typu spotřebiče
Kouřové cesty	1x za 1 rok čištění, kontrola a 1x za 2 roky měření emisí
Hromosvod	1x za 5 let
Tělocvičná a tělovýchovná nářadí	1x za 1 rok

Plynových zařízení	1x za 1 rok
Plynovodní připojení	1x za 3 roky
Plynová zařízení – servis kotle	1x za 1 rok
Hasicí přístroje	1x za 1 rok
Hydranty	1x za 1 rok
Tlakové nádoby	1x za 1 rok
Vzduchotechnika	1x za 6 měsíců
Regály	1x za 1 rok
Mechanické nářadí	1x za 1 rok
Žebříky, schůdky	1x za 1 rok
Elektronická zabezpečovací signalizace	1x za 1 rok
Výtahy	1x za 6 měsíců, odborná zkouška 1x za 6 let

### 8.6.1 Konkrétní rozpis činnosti ředitele mateřské školy

V MŠ Bobrová pracuje 13 zaměstnanců – z toho 7 pedagogických – a škola má kapacitu 75 dětí. Ve škole jsou 2 třídy s celodenním provozem a 1 třída s polodenním provozem, protože část dětí odchází po obědě domů. Tyto děti se střídají, protože řada rodičů pracuje ve směnném provozu. Všechny děti mají tak celodenní docházku.

Ve škole je třída pro nejmenší děti, kterým v době zahájení docházky bylo 2 až 3,5 let. V této třídě je 28 dětí a pracují zde 2 učitelky, které se denně překrývají 2,5 hodiny, a také chůva na plný úvazek. V další třídě je také 28 dětí ve věku 3,5 až 6 let. V této třídě pracuje učitelka a překrývá se denně 2,5 hodiny s ředitelkou školy. Ve třetí třídě je 19 dětí, z důvodu menšího prostoru. Díky tomu jsou zde umístěny 4 děti se speciálními vzdělávacími potřebami a doplněny dětmi ve věku 3,5 až 7 let. V této třídě také pracují 2 učitelky a také asistentka pedagoga pro všechny děti se SVP. Jedná se o dvě sestry cystickou fibrózou, které mají přiznaný 2. stupeň podpůrných opatření. Dalším dítětem je 7letý chlapec s vývojovou dysfázií a nastaveným alternativním komunikačním systémem pro slovní zásobu do 20ti slov. Poslední se SVP je 7letá holčička také s vývojovou dysfázií. Poslední dvě děti mají přiznaný 4. stupeň podpůrných opatření a všechny děti se SVP mají dle doporučení školského poradenského pracoviště zpracovaný individuální vzdělávací plán.

## 8.6.2 Týdenní rozpis

Jedním ze záměrů práce je ukázat, že poměr přímé pedagogické činnosti a ostatních činností v kompetenci ředitele je neúměrný. Tato část vycházela z osobní pracovní náplně ředitele mateřské školy, týden byl zvolen náhodně – jednalo se o běžný pracovní týden, bez mimořádných událostí ve smyslu úrazů, nečekaných kontrol apod.

Běžný týden na pozici ředitele (26. 2. – 1. 3. 2019):

Přímá pedagogická činnosti (PPČ) ředitele trojtřídní MŠ je 15 hodin týdně. Dle rozpisu moje PPČ je denně v rozmezí 9,30 – 12,30 hodin.

Pondělí (pracovní doba 6,30 – 15,45)

- jednání se zhotoviteli přírodní zahrady, prohlídka zahrady – řešení termínu provedení jednotlivých prací a financování
- kontrola provedených plateb ze strany rodičů a úhrady faktur
- vyúčtování záloh na kulturní a jiné potřeby rodičům za 1. pololetí školního roku
- plán práce na měsíc březen – rozpis akcí školy, zveřejnění na nástěnce školy a webových stránkách školy
- řešení zástupu za nemocnou kolegyni, úprava pracovní doby učitelky
- žádosti o dovolenou – 2 učitelky a školnice - na období jarních prázdnin

Úterý (pracovní doba 6,30 – 17,20)

- jednání s rodiči jednoho dítěte, doporučení vyšetření ve školském poradenském zařízení pro podezření na postižení sluchu
- sepsání doporučení vyšetření pro školské poradenské zařízení, zajištění termínu vyšetření
- schválení objednávek pro školní jídelnu na měsíc březen – potraviny, drogerie
- porada ředitelů ve spádovém obvodu pověřeného úřadu III. stupně – rozpočet, změny v legislativě, informace z úřadu

Středa (pracovní doba 6,30 – 17,30)

- příprava výkazu práce za měsíc únor pro mzdovou účetní
- odjezd osobním automobilem do Jihlavy na školení ve vzdělávací instituci Fakta s.r.o. – Společné vzdělávání. Odjezd v 7,45 – příjezd 17,30



- nákup papírenského zboží pro potřeby školy a reklamace mopu

Čtvrtek (pracovní doba 6,30 – 15,15)

- kontrola datové schránky
- zaslání výkazu mzdové účetní finančnímu úřadu – daň srážková a daň zálohová
- dokončení výkazu práce – kontrola dodržování pracovní doby zaměstnanců
- objednání servisu a revize zabezpečovacího systému
- náhrada přímé pedagogické činnosti za školení ve středu
- řešení konfliktu mezi učitelkou a školnicí – rozhovor s oběma účastnicemi a vymezení pravidel další spolupráce

Pátek (pracovní doba 6,30 – 15,25)

- příprava a kontrola účetních dokladů pro závěrečnou zprávu vyúčtování Zjednodušeného financování pro školy Šablony
- krátká provozní porada ohledně řešení konfliktu mezi zaměstnanci a prací na zahradě
- jednání s vedením Městyse Bobrová – investiční záměry na období hlavních prázdnin a dalšího kalendářního roku
- kontrola a funkčnost individuálních vzdělávacích plánů s třídní učitelkou
- úprava pracovní doby pomocné kuchařky – stanovení povinné přestávky na oběd
- plánování plavecké výuky

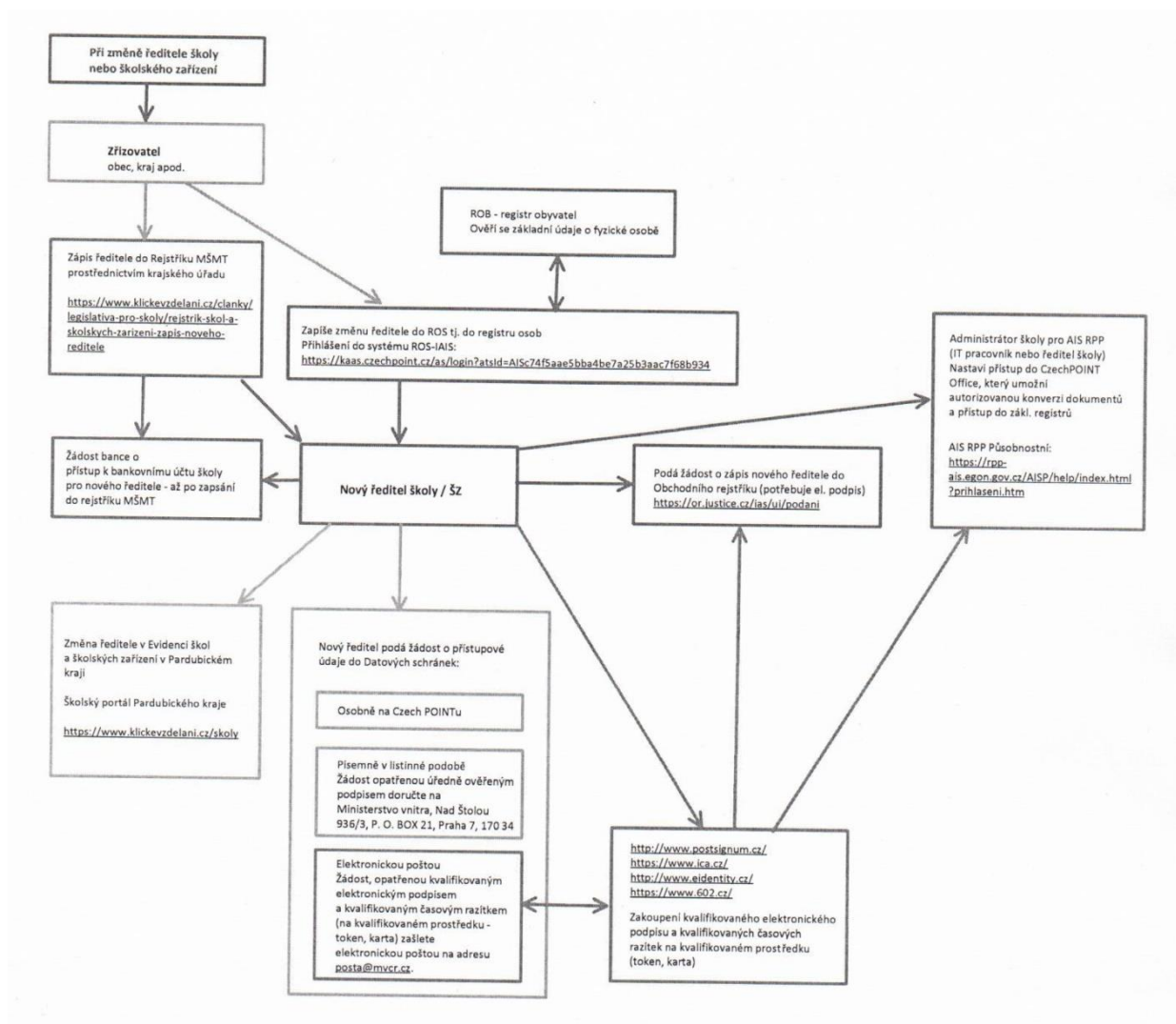
Zde jsou uvedeny jen nejdůležitější činnosti týdne nebo činnosti nejnáročnější na čas. Během práce – nepřímé pedagogické činnosti – vstupují zaměstnanci se svými požadavky, nároky a přáními do kanceláře ředitele školy, rodiče řeší běžné provozní záležitosti. V jednání s rodiči jsme zastánci otevřené komunikace, neustále se snažíme o navození příjemné atmosféry a klimatu ve škole. Nejdůležitějším faktorem jsou spokojené děti, které se těší na pobyt ve škole.

## **8.7 Povinnosti ředitele školy vůči jiným subjektům**

Na Školském portálu Pardubického kraje byl zveřejněn rozpis činností, kterou musí nový ředitel ve funkci splnit vůči jiným orgánům, veřejným rejstříkům, bance. Je třeba zapsat ředitele do Rejstříku MŠMT, do obchodního rejstříku. Je třeba si požádat o přístupové údaje do Datových schránek, opatřit si elektronický podpis. (Dostupné z: <https://www.klickevzdelani.cz/Management-skol/Reditelna/Legislativa-pro-skoly/category/legislativa-pro-skoly/zapis-reditele-skoly-do-elektronickych-agendovych-systemu>, cit. 14. 4. 2019).

Pro úplnost činností uvádím tzv. „pavouka“ v plném znění.

Tab.10: Povinnosti ředitele k jiným subjektům



## 8.8 Povinnosti ředitele školy v rámci školního roku

Ředitelé školy se ve své práci řídí organizací školního roku:

Září

- 1. 9. zahájení školního roku
- 30. 9. termín pro sběr dat ze školních matrik MŠ
- do 30. 9. podání žádosti o zápis školy nebo školského zařízení do rejstříku škol a školských zařízení krajskému úřadu
- do 30. 9. dokončení výroční zprávy

## Říjen

- 10. 10. výkaz S 1-01 o mateřské škole podle stavu k 30. 9.
- 10. 10. výkaz R 13-01 o ředitelství škol podle stavu k 30. 9.
- do 14. 10. zaslání výkazu P2-04 – čtvrtletní výkaz o mzdových prostředcích vůči Českému statistickému úřadu ČR (dále jen ČSÚ ČR)
- do 15. 10. zaslání výkazu P1-04 – mzdový výkaz – za 3. čtvrtletí

## Listopad

- 10. 11. výkaz Z 17-01 o činnosti zařízení školního stravování podle stavu k 31. 10.
- do 15. 11. zveřejnění plánu rozpočtu
- do 20. 11. zaslání dat do výroční zprávy kraje

## Prosinec

- inventura hmotného majetku

## Leden

- do 14. 1. zaslání výkazu P2-04 – čtvrtletní výkaz o mzdových prostředcích vůči ČSÚ ČR
- do 15. 1. zaslání výkazu P1-04 – mzdový výkaz – za 4. čtvrtletí a za celý uplynulý kalendářní rok
- do 15. 1. zaslání výkazu P1c – souhrnný mzdový výkaz za uplynulý kalendářní rok a kontrola čerpání mzdových prostředků
- dokončení mzdové inventury
- plán rozpočtu na další kalendářní rok
- vyúčtování provozního rozpočtu
- vyúčtování různých dotačních programů

## Únor

- přidělení normativního rozpočtu a jeho předpoklady čerpání

## Březen

- 31. 1. termín pro sběr dat ze školních matrik

## Duben

- 1. – 30. 4. zápis do 1. ročníku ZŠ
- do 14. 1. zaslání výkazu P2-04 – čtvrtletní výkaz o mzdových prostředcích vůči ČSÚ ČR

- do 15. 4. zaslání výkazu P1-04 – mzdový výkaz – za 1. čtvrtletí
- do 30. 4. provést prověrku bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

#### Květen

- 2. – 16. 5. zápis k předškolnímu vzdělávání

#### Červen

- do 10. 6. výkaz S 51-01 o zápisu k předškolnímu vzdělávání v mateřské škole podle stavu k 31. 5.

#### Červenec

- do 14. 7. zaslání výkazu P2-04 – čtvrtletní výkaz o mzdových prostředcích vůči ČSÚ ČR
- do 15. 7. zaslání výkazu P1-04 – mzdový výkaz – za 2. čtvrtletí

## ZÁVĚR

Ocitáme se v době, kdy stojíme před novým financováním škol, před změnou legislativy v otázce společného vzdělávání. Jsme stále seznamováni s novými metodami a formami práce s dětmi. Připravujeme výběrová řízení na nové pracovníky v našich školách a ucházíme se o posty ředitelů škol.

Tato diplomová práce pojednává o problematice Kompetencí ředitelů mateřských škol. Je rozdělena na teoretickou, empirickou část a část nazvanou Náplň ředitele mateřské školy. Teoretická část se zabývá vymezením základních pojmů z managementu škol a legislativních povinností a kompetencí ředitelů škol. Empirická část je zpracována na základě výsledků kvantitativního dotazníkového šetření ředitelů mateřských škol. V této části jsme se snažili zjistit míru zátěže ředitelů mateřských škol a zmapovat určité charakteristické znaky ve stejně velkých subjektech – rozdělení na menší a větší školy. V poslední části se věnujeme náplni ředitele mateřské školy, podrobného rozpisu jednotlivých činností, organizaci jeho školního roku a pracovní náplně jednoho týdne.

Práce se snaží být průvodcem v kompetencích ředitelů škol tak, aby mohla být nápomocna novým pracovníkům ve vedoucích funkcích a mohla být výchozím bodem pro další výzkum zátěže ředitelů škol a jejich pracovních povinností.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam literatury

BACÍK, František, KALOUS, Jaroslav, SVOBODA, Jiří aj. Úvod do teorie a praxe školského managementu I. Praha: UK, 1995, 256 s. ISBN 80-7184-010-6.

BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy. 1. vydání. Praha: Portál, 2010, 171 s. ISBN 978-80-7367-221-8

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie řízení. 1. vydání. Praha: Management Press, Ringier ČR, a. s., 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3

BERČÍKOVÁ, Alena, ŠMELOVÁ, Eva, STOLINSKÁ, Dominika. Učitel – aktér edukačního procesu předškolního vzdělávání. 1. vydání. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 2014. 78 s. ISBN 978-80-244-4033-0

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Přeložil Vladimír Jůva. Brno: Paido, 2000. 207 s. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-85931-79-6

CHRÁSKA, Miroslav. Úvod do výzkumu v pedagogice: Základy kvantitativně orientovaného výzkumu. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 2003. 199s ISBN 80-244-0765-5

MIOVSKÝ, Michal. Kvalitativní přístup a metody psychologického výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 332s. ISBN 978-80-247-1362-5

NEJEDLÝ, Jan. Ředitel roku. Rodina a škola. 2019, roč. 66. s. 28, ISSN 0035-7766.

OBST, Otto. Manažerské minimum pro učitele. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 2006, 122 s. ISBN 80-244-1359-0

POL, Milan aj. Hledání pojmu kultura školy. Pedagogika, 2002, roč. 52, č. 2, s. 206 -218. ISSN 3330-3815

PRÁŠILOVÁ, Michaela. Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele. 1. vydání. Olomouc: UPOL, 2003. 165 s. ISBN 80-244-0676-4

PRŮCHA, Jiří, WALTEROVÁ, Eliška, MAREŠ, Jiří. Pedagogický slovník. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Portál, 2001. 328 s. ISBN 80-7178-579-2

SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing školy. Zlín: Ekka, 1996, 384 s. ISBN 80-902200-8-8

SYSLOVÁ, Zora. Jak úspěšně řídit mateřskou školu. 2 doplněné vydání. Wolters Kluwer. 2015. 344s. ISBN 978-80-7478-859-8

Tým autorů *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*. Praha: VÚP, 2018.

VODÁČEK, Leoš, VODÁČKOVÁ, Olga. Management. Teorie a praxe v informační společnosti. 3. vydání. Praha: Management Press, 1999, 291 s ISBN 80-85943-94-8

ZAJÍČKOVÁ, Renata. A zase ten ředitel... Řízení školy, 2015. roč. 12. s. 10-11. ISSN 1214-8679

### **Seznam elektronických zdrojů**

*MŠMT* [online] Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky [citováno 2019-04-14]. Dostupné na www: <http://www.msmt.cz/dokumenty/bila-kniha-narodni-program-rozvoje-vzdelavani-v-ceske-republice-formuje-vladni-strategii-v-oblasti-vzdelavani-strategie-odrazi-celospolecenske-zajmy-a-dava-konkretni-podnety-k-praci-skol>.

*MŠMT* [online] Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky [citováno 2019-04-14]. Dostupné z www: <http://www.msmt.cz/dokumenty/ostatni-dokumenty>.

*MŠMT* [online] Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [citováno 2019-04-14]. Dostupné na www: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/predskolni-vzdelavani/ramcovy-vzdelavaci-program-pro-predskolni-vzdelavani-3>.

*MŠMT* [online] Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky [citováno 2019-04-14]. Dostupné na www: <http://www.msmt.cz/dokumenty-3/skolsky-zakon-ve-zneni-ucinnem-od-15-2-2019>.

*MŠMT* [online] Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky [citováno 2019-04-14]. Dostupné na www: <http://www.msmt.cz/dokumenty-3/zakon-o-pedagogickych-pracovnicich-1>.

*MŠMT* [online] Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky [citováno 2019-04-14]. Dostupné na www: <http://www.msmt.cz/dokumenty-3/narizeni-vlady>.

*MŠMT* [online] Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky [citováno 2019-04-14]. Dostupné na www: <http://www.msmt.cz/file/46953?highlightWords=MSMT+6440%2F2018>.



MPSV [online] Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky [citováno 2019-04-14].  
Dostupné na www: <https://www.mpsv.cz/cs/32129>.

*Klíč ke vzdělávání* [online] Školský portál Pardubického kraje [citováno 2019-04-14].  
<https://www.klickevzdelani.cz/Management-skol/Reditelna/Legislativa-pro-skoly/category/legislativa-pro-skoly/zapis-reditele-skoly-do-elektronickych-agendovych-systemu>.

## **Seznam tabulek**

Tab. 1: Zátěž – MŠ 1 .....	str. 44
Tab. 2: Zátěž – MŠ 2 .....	str. 45
Tab. 3: Zátěž – MŠ 3 .....	str. 46
Tab. 4: Zátěž – MŠ 4 .....	str. 47
Tab. 5: Zátěž – MŠ 5 .....	str. 48
Tab. 6: Zátěž – MŠ 6 .....	str. 49
Tab. 7: Zátěž – MŠ 7 .....	str. 50
Tab. 8: Zátěž – souhrn .....	str. 51
Tab. 9: Periodicita revizí .....	str. 70
Tab. 10: Povinnosti ředitele k jiným subjektům.....	str. 75

## **Seznam grafů**

Graf č. 1: Velikost školy, kterou respondent řídí .....	str. 41
Graf č. 2: Délka pracovního poměru ředitele školy.....	str. 42
Graf č. 3: Delegace činností .....	str. 54
Graf č. 4: Další působení ve funkci ředitele mateřské školy .....	str. 56

## Seznam zkratek

BOZP a PO	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana
ČSÚ	Český statistický úřad
ČŠI	Česká školní inspekce
DVPP	Další vzdělávání pedagogických pracovníků
ICT	informační technologie
IČ	Inspekční činnost
GDPR	General Data Protection Regulation – směrnice o ochraně osobních údajů
MAP	Místní akční plán rozvoje vzdělávání
MAS	Místní akční skupina
MŠ	Mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
OP VVV	Operační program Výzkum, věda, vzdělávání
ORP	Obec s rozšířenou působností
PPČ	Přímá pedagogická činnost
příl.	Příloha
RVP PV	Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání
ŘV	Řídící výbor
ŠPZ	Školské poradenské zařízení
ŠZ	Školské zařízení
tab.	Tabulka
UIV	Ústav pro informace ve vzdělávání
ZŠ	Základní škola

## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1:** Vybraná ustanovení Z. č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů

**Příloha č. 2:** Rozsah přímé pedagogické činnosti ředitele školy

**Příloha č. 3:** Platová tabulka pro pedagogické pracovníky

**Příloha č. 4:** Platová tabulka pro nepedagogické pracovníky

**Příloha č. 5:** Kritéria ČŠI

**Příloha č. 6:** Dotazník

## **Příloha č. 1:**

### **Vybraná ustanovení zák. č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů, které jsou důležité pro výkon činnosti ředitele školy**

#### § 3

(1) 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.*

(2) Posuzování předpokladu podle odstavce 1 písm. d) se řídí zvláštním právním předpisem.

(3) Uznávání odborné kvalifikace a splnění předpokladu bezúhonnosti a zdravotní způsobilosti u státních příslušníků členských států Evropské unie, případně jejich rodinných příslušníků, a státních příslušníků ostatních států, kteří jsou v členském nebo jiném státě oprávněni konat přímou pedagogickou činnost, se řídí zvláštními právními předpisy<sup>4</sup>).

#### §5

(1) 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,

(2) Ředitelem školy zřizované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen „ministerstvo“), krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí, jehož předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství (dále jen „svazek obcí“), může být jen ten, kdo vedle předpokladů uvedených v odstavci 1 získal nejpozději do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat činnosti ředitele školy, znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků podle § 24 odst. 4 písm. a).

(3) Povinnost absolvovat studium pro ředitele školy zřizované ministerstvem, krajem,

obcí a svazkem obcí se nevztahuje na ředitele, který znalosti v oblasti řízení školství získal vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu (podle zákona č.111/1998 Sb., o vysokých školách) školský management, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřeném na organizaci a řízení školství.

## §6

### Učitel mateřské školy

(1) Učitel mateřské školy získává odbornou kvalifikaci

a) vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů mateřské školy,

b) vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném studijním programu studijního oboru pedagogika, případně v akreditovaném studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů prvního stupně základní školy, vychovatelství nebo pedagogiku volného času, a vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na přípravu učitelů mateřské školy,

c) vyšším odborným vzděláním získaným ukončením akreditovaného vzdělávacího programu vyšší odborné školy<sup>1)</sup> v oboru vzdělání zaměřeném na přípravu učitelů mateřské školy,

d) vyšším odborným vzděláním získaným ukončením akreditovaného vzdělávacího programu vyšší odborné školy v oboru vzdělání zaměřeném na přípravu vychovatelů a vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na přípravu učitelů mateřské školy,

e) středním vzděláním s maturitní zkouškou získaným ukončením vzdělávacího programu středního vzdělávání<sup>1)</sup> v oboru vzdělání zaměřeném na přípravu učitelů mateřské školy,

f) středním vzděláním s maturitní zkouškou získaným ukončením vzdělávacího programu středního vzdělávání v oboru vzdělání zaměřeném na přípravu vychovatelů a vykonáním jednotlivé zkoušky<sup>8)</sup>, která svým obsahem a formou odpovídá zkoušce profilové části maturitní zkoušky z předmětu zaměřeného na pedagogiku předškolního věku, nebo

g) vzděláním podle odstavce 2 písm. a) nebo b).

(2) Učitel mateřské školy, který vykonává přímou pedagogickou činnost ve třídě nebo

škole zřízené pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami, získává odbornou kvalifikaci

a) vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na speciální pedagogiku,

b) vyšším odborným vzděláním získaným ukončením akreditovaného vzdělávacího programu vyšší odborné školy v oboru vzdělání zaměřeném na speciální pedagogiku, nebo

c) vzděláním stanoveným pro učitele mateřské školy podle odstavce 1 a vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném bakalářském studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na speciální pedagogiku, nebo vzděláním v programu

## § 24

Další vzdělávání pedagogických pracovníků

(1) Pedagogičtí pracovníci mají po dobu výkonu své pedagogické činnosti povinnost dalšího vzdělávání, kterým si obnovují, udržují a doplňují kvalifikaci.

(2) Pedagogičtí pracovníci se mohou účastnit dalšího vzdělávání, kterým si zvyšují kvalifikaci. Zvýšením kvalifikace se podle zvláštního právního předpisu (§ 231 odst. 1 zákoníku práce) rozumí též jeho získání nebo rozšíření.

(3) Ředitel školy organizuje další vzdělávání pedagogických pracovníků podle plánu dalšího vzdělávání, který stanoví po předchozím projednání s příslušným odborovým orgánem. Při stanovení plánu dalšího vzdělávání je nutno přihlížet ke studijním zájmům pedagogického pracovníka potřebám a rozpočtu školy.

(4) Další vzdělávání pedagogických pracovníků se uskutečňuje

a) na vysokých školách, v zařízeních pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a v jiných zařízeních (dále jen "vzdělávací instituce") na základě akreditace udělené ministerstvem,

b) samostudiem,

c) dalším vzděláváním zdravotnických pracovníků podle zvláštního právního předpisu v případě učitelů zdravotnických studijních oborů.

## Příloha č. 2: Rozsah přímé pedagogické činnosti

Rozsah týdenní přímé pedagogické činnosti ředitele školy je upraven přílohou k nařízení vlády č. 75/2005 Sb.

Tab. 10: Rozsah přímé pedagogické činnosti ředitele školy

Škola/ Pedagogičtí pracovníci	Počet tříd, oddělení, studijních skupin	Týdenní rozsah hodin přímé pedagogické činnosti
Mateřská škola		
Učitel		31
Ředitel	1 až 2	20
	3 až 4	15
	5 až 6	12
	7 až 10	9
	11 a více	6
Zástupce ředitele	1 až 3	25
	4 až 6	20
	7 a více	17
Ředitel mateřské školy s internátním provozem	1	16
	2	14
	3 až 6	12
	7 až 10	9
	11 a více	6
Zástupce ředitele mateřské školy s internátním provozem	1 až 2	22
	3 a více	16
Ředitel mateřské školy s internátním (nepřetržitým) provozem nebo mateřské školy s internátním provozem a se speciálně pedagogickým centrem		5

**Příloha č. 3: Platová tabulka pro pedagogické pracovníky – příloha č. 5 k nařízení vlády č. 341/2017 Sb.**

**Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 5**

(v Kč měsíčně)

Tab. 11: Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 5

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída										
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	do 2 let	13550	14700	15900	17230	21840	27300	27530	28020	28630	29320	30410
2	do 6 let	14050	15230	16560	17930	22470	27540	27780	28510	29230	30210	31840
3	do 12 let	14930	16240	17620	19190	23060	27860	28210	28880	30400	31480	33550
4	do 19 let	15970	17340	18840	20390	24120	28440	29080	29960	31670	33790	36340
5	do 27 let	16980	18470	20060	21820	25190	29320	30000	31220	33640	36380	39920
6	do 32 let	18430	20040	21720	23600	26980	30820	31660	32950	36460	39380	43150
7	nad 32 let	18950	20570	22320	24260	27750	31520	32340	33840	37330	40370	44180



**Příloha č. 4: Platová tabulka pro nepedagogické pracovníky**

Příloha č. 1 k nařízení vlády č. 341/2017 Sb.

**Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance  
uvedené v § 5 odst. 1  
(v Kč měsíčně)**

Tab. 12: Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance  
uvedené v § 5 odst. 1

Platový stupeň	započítatelné	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	9200	9990	10830	11720	12710	13800	14960	16230	17600	19110	20720	22470	24350	26420	28700	31120
2	do 2 let	9530	10350	11230	12170	13190	14310	15530	16830	18290	19820	21520	23330	25280	27430	29780	32280
3	do 4 let	9910	10750	11650	12640	13710	14840	16110	17490	18970	20580	22330	24210	26250	28460	30920	33500
4	do 6 let	10270	11150	12110	13120	14230	15420	16720	18130	19690	21350	23170	25120	27230	29540	32080	34760
5	do 9 let	10660	11580	12550	13590	14770	15990	17350	18830	20430	22180	24020	26040	28260	30650	33270	36080
6	do 12 let	11080	12000	13040	14140	15320	16620	18010	19550	21200	23030	24950	27050	29320	31820	34540	37450
7	do 15 let	11490	12480	13540	14660	15910	17240	18680	20270	22010	23880	25900	28060	30430	33010	35840	38840

12	nad 32 let	11	10	9	∞
13840	do 32 let	do 27 let	do 23 let	do 19 let	
15050	13340	12850	12390	11930	
16320	14480	13950	13440	12960	
17640	15690	15110	14580	14030	
19160	17000	16380	15810	15210	
20720	18460	17780	17150	16500	
22550	19990	19260	18560	17880	
24400	21710	20910	20140	19400	
26500	23510	22660	21820	21030	
28750	25510	24600	23700	22830	
31170	27690	26690	25730	24770	
33780	30030	28940	27890	26860	
36620	32550	31360	30210	29130	
39720	35280	34010	32760	31590	
43130	38290	36890	35550	34270	
46740	41550	40030	38600	37190	
	45040	43400	41840	40300	

## **Příloha č. 5: Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání 2017**

### **Česká školní inspekce - zaměřeno na ředitele škol**

#### **Bod 2 - Pedagogické vedení školy**

Ředitel kvalitní školy je vůdčí osobností pedagogického procesu.

Kritéria v této oblasti kladou důraz na aktivitu vedení školy. Právě přístup vedení školy v oblasti řízení pedagogických procesů je klíčový pro kvalitu vzdělání, které škola poskytuje. Důraz je na všech třech základních činnostech: realizaci opatření a jejich řízení, monitorování a vyhodnocování i následném přijímání opatření. Nezbytnou součástí pedagogického vedení je i vytváření zdravého školního klimatu, zajištění a rozvoj kvalitního pedagogického sboru, ale i zajištění materiálních podmínek pro vzdělávání. Nutným předpokladem kvalitního pedagogického vedení školy je vlastní profesní rozvoj členů vedení školy.

#### 2.1 Vedení školy aktivně řídí, pravidelně monitoruje a vyhodnocuje práci školy a přijímá účinná opatření

##### Popis kritéria

Vedení školy aktivně řídí pedagogické procesy na úrovni školy. Podněcuje pedagogický rozvoj školy v souladu s koncepcí rozvoje školy. Systematicky vyhodnocuje stav ve všech důležitých oblastech pedagogických procesů (vzdělávání), ale i v oblasti řízení školy. Systém autoevaluace školy je promyšlený. Procesy řízení i vyhodnocování jsou prováděny efektivně tak, aby vytvářely podmínky pro zkvalitňování vzdělávání každého žáka. Vyhodnocována je i účinnost opatření zaváděných ke zlepšení stavu. Při řízení vedení školy respektuje všechny relevantní právní předpisy.

#### 2.2 Vedení školy aktivně vytváří zdravé školní klima – pečuje o vztahy mezi pedagogy, žáky i vzájemné vztahy mezi pedagogy, žáky i jejich rodiči a o vzájemnou spolupráci všech aktérů

##### Popis kritéria

Vedení školy aktivně vytváří pozitivní klima, které podporuje učení každého žáka. Vlastní prostředí školy, čistota a estetická úprava vnitřních prostor i okolí napomáhají pozitivnímu klimatu. Pozitivní školní klima se projevuje v dobrých prosociálních vztazích mezi pedagogy navzájem, mezi pedagogy a žáky, mezi žáky navzájem i mezi rodiči a vedením školy a pedagogy. Žáci školy jsou respektováni a dodržují pravidla, na jejichž formulování mají možnost se podílet. Pedagogové aktivně přispívají k rozvoji školy. Vedení školy vytváří

efektivně podmínky pro rozvoj pedagogické spolupráce mezi pedagogy a v průběhu roku také dostatek příležitostí pro vzájemnou spolupráci pedagogů a rodičů a zletilých žáků. Nástroje ke sledování a vyhodnocování školního klimatu jsou účinně užívány tak, aby napomáhaly jeho zlepšování.

2.3 Vedení školy usiluje o zajištění optimálních personálních podmínek pro vzdělávání, cíleně pečuje o naplnění relevantních potřeb každého pedagoga a jeho profesní rozvoj, vytváří podmínky pro výměnu pedagogických zkušeností s dalšími školami a účinně podporuje začínající pedagogy

Popis kritéria

Vedení školy provádí systematické hodnocení práce pedagogů a poskytuje jim pravidelně užitečnou zpětnou vazbu k jejich práci. Na základě hodnocení plánuje spolu s pedagogy jejich další profesní rozvoj. Vedení školy úspěšně motivuje pedagogy k sebehodnocení a ke vzájemnému poskytování užitečné zpětné vazby. Aktivně a účinně podněcuje profesní rozvoj pedagogů rozmanitými efektivními formami a vytváří podmínky pro jejich realizaci. Škola cíleně podporuje rozvoj pedagogických schopností začínajících pedagogů, pro něž má zpracovaný účinný adaptační program.

2.4 Vedení školy usiluje o optimální materiální podmínky vzdělávání a pečuje o jejich účelné využívání

Popis kritéria

Vedení školy systematicky vyhodnocuje stav materiálních podmínek pro vzdělávání. V souladu s koncepcí rozvoje školy a ve spolupráci se zřizovatelem aktivně zajišťuje takový stav materiálních podmínek, který umožní vzdělávání každému žákovi dle jeho individuálních vzdělávacích potřeb. Vedení školy aktivně usiluje o udržení dobrého technického stavu školy, materiálních podmínek vzdělávání a jejich průběžné zkvalitňování.

## 2.5 Vedení školy klade důraz na vlastní profesní rozvoj

### Popis kritéria

Vedení školy má plán vlastního manažerského a pedagogického rozvoje, který dlouhodobě realizuje a který má efektivní dopad na kvalitu řízení školy. Jeho součástí jsou aktivity spojené s výměnou zkušeností na jiných školách podobného typu.

## Příloha č. 6: Dotazník pro ředitele škol

Vážený pane řediteli, vážená paní ředitelko,

jmenuji se Gabriela Mikišková a jsem studentkou magisterského oboru Předškolní pedagogika na Pedagogické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci. Moje diplomová práce s názvem Kompetence ředitelů mateřských škol je zaměřena na zjištění administrativní zátěže ředitelů. Budu velmi ráda, pokud se dotazník rozhodnete anonymně vyplnit a zašlete mi ho zpět doručovací adresu – viz níže.

---

Dotazník:

1. Pracuji v MŠ se:

- e) 1-2 třídami
- f) 3-4 třídami
- g) 5-6 třídami
- h) 7 a více třídami

2. Jsem ředitelkou MŠ:

- e) ve funkci do 1 roku
- f) ve funkci do 3 let
- g) ve funkci do 6 let
- h) ve funkci nad 6 let

3. Uveďte míru zátěže následujících činností: (*zakroužkujte odpovídající*)

(1 – činnost, kterou nepovažuji za zatěžující, 2 – přiměřená zátěž činnosti, 3 – nepřiměřená zátěž)

- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| A) Data požadovaná zřizovatelem   | 1 | 2 | 3 |
| B) Data požadovaná spádovým úřadem III. stupně                                | 1 | 2 | 3 |
| C) Data zjišťovaná krajským úřadem  | 1 | 2 | 3 |
| D) Výkaznictví  | 1 | 2 | 3 |
| E) Provozní činnosti školy  | 1 | 2 | 3 |
| F) Míra přímé pedagogické činnosti  | 1 | 2 | 3 |
| G) Rozpočet školy, financování  | 1 | 2 | 3 |
| H) Vyřizování a čerpání dotačních prostředků z OP VVV                         | 1 | 2 | 3 |
| I) Vyřizování a čerpání dotačních prostředků z ostatních rozvojových programů | 1 | 2 | 3 |

J)	Součinnost při IČ, elektronické zjišťování dat pro ČŠI	1	2	3
K)	Činnosti spojené se správním řádem	1	2	3
L)	Činnosti spojené s BOZP a PO	1	2	3
M)	Vydávání a aktualizace řádů a směrnic školy	1	2	3
N)	Zapojení do Šablon	1	2	3
O)	Zapojení se MAP	1	2	3
P)	Řešení problémů se zákonnými zástupci	1	2	3
Q)	Řešení neformálních vztahů na pracovišti	1	2	3

4. Seřadte 3 činnosti, které z výše uvedených považujete za nejvíce zatěžující:  
(např. A- C- D)

5. Většinu (více než 10) výše uvedených činností:

- A) Vykonávám sama
- B) Vykonávám sama, protože nemám možnost činnosti delegovat
- C) Mohu delegovat na jednu zástupkyni
- D) Mohu delegovat na více zástupkyň, které mají vymezené kompetence

6. Uveďte, jaká má být ředitel mateřské školy osobnost:

7. Pokud byste stála opět na začátku se svými dnešními zkušenostmi, rozhodla byste se znovu ucházet o post ředitele školy?

- A) ANO
- B) NE
- C) NEVÍM

8. Uveďte, co vás v současné době nejvíce v práci ředitele či zástupce školy trápí, jaké máte obavy?

Naskenovaný dotazník nebo pouze ručně vypsané odpovědi zašlete, prosím, zpět na adresu doručovatele.

Děkuji za Váš čas a ochotu, s přáním příjemného dne, Gabriela Mikišková

## ANOTACE

<b>Jméno a příjmení:</b>	Bc. et Bc. Gabriela Mikišková
<b>Katedra:</b>	Katedra primární a preprimární pedagogiky
<b>Vedoucí práce:</b>	Prof. PhDr. Eva Šmelová, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2019

<b>Název práce:</b>	Kompetence ředitelů mateřských škol.
<b>Název v angličtině:</b>	The competence of Kindergarten headteachers.
<b>Anotace práce:</b>	Diplomová práce je zaměřena na kompetence ředitelů mateřských škol. Teoretická část se zabývá vymezením pojmů z managementu škol a ukotvením kompetencí funkce ředitele mateřské školy v rámci platné legislativy. Empirická část uvádí výsledky výzkumu zátěže ředitelů škol, který probíhal pomocí dotazníkového šetření. Další částí diplomové práce jsou kompetence a náplň práce ředitelů mateřských škol.
<b>Klíčová slova:</b>	Ředitel, mateřská škola, kompetence, legislativa, zátěž, management, náplň práce.
<b>Anotace v angličtině:</b>	The dissertation is focused on competences of kindergarten headteachers. The theoretical part is pursued with term limiting from/of/out school management and competence anchorages of kindergarten headteachers in terms of the valid legislation. The empirical part shows results of kindergarten teachers' burdens research, which took place via a questionnaire survey. The next part of the dissertation is referred in competences and agendas of Kindergarten teachers.
<b>Klíčová slova v angličtině:</b>	A Headteacher, a Kindergarten, competence, a legislation, a burden, management, an agenda.
<b>Přílohy vázané v práci:</b>	Příloha č. 1: Vybraná ustanovení z. č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů Příloha č. 2: Rozsah přímé pedagogické činnosti ředitele školy Příloha č. 3: Platová tabulka pro pedagogické pracovníky Příloha č. 4: Platová tabulka pro nepedagogické pracovníky



	Příloha č. 5: Kritéria ČŠI Příloha č. 6: Dotazník
<b>Rozsah práce:</b>	83 stran
<b>Jazyk práce:</b>	Český jazyk