



UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky



Studijní obor: Školský management

**ADMINISTRATIVNÍ A SPRÁVNÍ ČINNOSTI  
JAKO ZÁTĚŽOVÝ FAKTOR V PRÁCI  
ŘEDITELE ŠKOLY**

Administration and administrative activities as a stress factor in the work of  
headmasters

**Závěrečná bakalářská práce**

Autorka práce: Irena Homolková

Vedoucí práce: doc. Ing. Karel Chadt, CSc.

Olomouc 2010

***PROHLÁŠENÍ***

***Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně pod vedením doc. Ing. Karla Chadta, CSc. a že jsem uvedla všechny použité zdroje a literaturu, ze kterých jsem čerpala.***

V Mladé Boleslavi dne 30. listopadu 2010

Irena Homolková

.....

## ***PODĚKOVÁNÍ***

Moje poděkování za ochotu ujmout se úlohy vedoucího této bakalářské práce patří doc. Ing. Karlu Chadtovi, CSc. Dále bych ráda poděkovala Mgr. Marcele Pavlíkové, ředitelce Základní školy Ml. Boleslav, Dukelská 1112. Její čas, ochota, připomínky, poskytnutá data i názory mně při tvorbě této práce velice pomohly.

## ***ANOTACE***

Ředitelé škol se musí vyrovnat s velkým počtem centrálně stanovených administrativních povinností. Jen samotný výčet povinné dokumentace naznačuje, že ředitel školy musí věnovat správě administrativních náležitostí značnou část své pracovní doby.

Bakalářská práce se bude zabývat popisem administrativních a správních činností ředitelů různých typů škol – mateřská a základní, srovnáním počtu hodin přímé výchovné či vyučovací povinnosti ředitele školy, rozsahem administrativní zátěže a možností delegování pravomocí či kompetencí na další osoby.

V teoretické části vychází bakalářská práce z odborné literatury a popisuje většinu každodenních povinností ředitele školy.

Praktická část se opírá na straně jedné o přímý kontakt s ředitelkou základní školy, na straně druhé o vlastní zkušenosti z výkonu funkce ředitelky mateřské školy.

Práce by mohla pomoci jako podpůrný argumentační materiál při prosazování požadavku na úpravu počtu hodin přímé výchovně vzdělávací povinnosti ředitelů mateřských škol.

## ***SUMMARY***

Directors of schools must cope with a large number of centrally determined administrative duties. The actual list of required documentation indicates that the directors must spend a substantial part of their working time on the management of administrative matters.

This bachelor's thesis will deal with a description of administrative and management activities of directors from different types of schools - kindergarten and elementary schools, comparing the number of hours of direct educational or teaching responsibilities of the director and the extent of administrative burden and the possibility of delegation of powers and responsibilities to others.

The theoretical part of this bachelor's thesis is based on scientific literature and describes most of the daily duties of the directors of schools.

The practical part is based on direct contact with a director of an elementary school and on the experience of a director of kindergarten.

The work could serve as support material to advance arguments for the adjustment of the number of hours of direct educational responsibilities of directors.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1</b>	<b>Povinnosti a pravomoci ředitele školy .....</b>	<b>9</b>
2.1.1	Základní školy .....	10
2.1.2	Mateřské školy.....	11
2.1.3	Rozdíly dle jednotlivých typů škol (základní x mateřské).....	11
<b>2.2</b>	<b>Odpovědnost ředitele školy .....</b>	<b>12</b>
2.2.1	Základní školy .....	12
2.2.2	Mateřské školy.....	13
2.2.3	Rozdíly dle jednotlivých typů škol (základní x mateřské).....	14
<b>2.3</b>	<b>Základní činnosti ředitele školy jako správního orgánu .....</b>	<b>14</b>
2.3.1	Základní školy .....	15
2.3.2	Mateřské školy.....	15
2.3.3	Rozdíly dle jednotlivých typů škol (základní x mateřské).....	15
<b>2.4</b>	<b>Povinná dokumentace škol.....</b>	<b>16</b>
2.4.1	Základní školy .....	16
2.4.2	Mateřské školy.....	17
2.4.3	Rozdíly dle jednotlivých typů škol (základní x mateřské).....	18
<b>2.5</b>	<b>Delegování pravomocí .....</b>	<b>18</b>
2.5.1	Základní školy .....	20
2.5.2	Mateřské školy.....	20
2.5.3	Rozdíly dle jednotlivých typů škol (základní x mateřské).....	20
<b>2.6</b>	<b>Rozsah přímé výchovně vzdělávací činnosti ředitelů škol .....</b>	<b>21</b>
2.6.1	Základní školy .....	21
2.6.2	Mateřské školy.....	22
2.6.3	Rozdíly dle jednotlivých typů škol (základní x mateřské).....	22
<b>3</b>	<b>METODOLOGICKÁ ČÁST .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1</b>	<b>Metody výzkumu.....</b>	<b>23</b>
<b>3.2</b>	<b>Metody zpracování výsledků výzkumu.....</b>	<b>23</b>
<b>3.3</b>	<b>Vymezení výzkumného souboru .....</b>	<b>24</b>
3.3.1	Zdůvodnění výběru prvků souboru .....	24
<b>4</b>	<b>EMPIRICKÁ ČÁST .....</b>	<b>25</b>
<b>4.1</b>	<b>Cíl výzkumného šetření.....</b>	<b>25</b>
4.1.1	Stanovení výzkumných otázek.....	25
<b>4.2</b>	<b>Charakteristika výzkumného vzorku .....</b>	<b>25</b>
<b>4.3</b>	<b>Sběr dat .....</b>	<b>27</b>
4.3.1	Postup řešení.....	28
4.3.2	Popis sebraných dat.....	28

<b>4.4</b>	<b>Výsledky šetření .....</b>	<b>32</b>
4.4.1	Tabulka vykonávaných činností.....	33
4.4.2	Nestandardizovaný rozhovor .....	37
4.4.3	Introspekční zkoumání .....	38
<b>4.5</b>	<b>Shrnutí a vyhodnocení získaných dat .....</b>	<b>38</b>
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>41</b>
	<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>43</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>45</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>46</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>47</b>

# 1 ÚVOD

*„Teorie znamená, že víme všechno, ale nic nefunguje. Praxe, to je, když funguje všechno, ale nikdo neví proč.“*

**Albert Einstein**

*„Praxe je nejlepší učitelka.“*

**Cicero**

*„Zkušenost je učitelem všech věcí.“*

**Caesar**

*“Špatný ředitel může školu zkazit za dva či tři roky, vytvořit dobrou školu může trvat dvacet let.“*

**anonym, internet**

O tom, co vše je dnes od ředitelů a ředitelek škol očekáváno, bylo a bude napsáno velmi mnoho. Musí umět vést pedagogy, školu, měl (a) by mít vizi, kterou musí také zrealizovat. Ředitel (pro zjednodušení dále v textu bude vždy uvažován ředitel jak v mužské, tak i ženské osobě) absolvuje hospitace, posuzuje možnosti dalšího vzdělávání učitelů, sleduje jejich odměňování – tok peněz ze státního rozpočtu, stanovuje platové výměry, nenárokové složky mzdy, pracuje s účetnictvím, s rozpočtem na provoz, počítá školné, píše grantové projekty, vykonává úkony správního orgánu apod. To všechno musí ředitel umět, zvládnout to, neudělat chybu - a k tomu ještě učit.

Nárůst administrativy je výrazný na všech typech škol, otázkou ale je, zda podmínky k výkonu těchto činností jsou na všech typech škol shodné. Kvůli nárůstu povinností ředitelů v posledních letech vzniká otázka, zda jsou spíše pedagogové, tvůrci koncepcí školy, ekonomové, správci nebo úředníci. Domnívám se, že administrativní zátěž plyne spíše z legislativy než z vlastní aktivity subjektů, které administrativu vyžadují.

Téma administrativy a správních činností jako zátěžového faktoru v práci ředitele školy jsem zvolila pro svou práci zejména pro vytvoření představy čtenáře o objemu a šíři činností, které ředitel školy vykonává. Dalším dobrým důvodem je snaha o porovnání vytvořených podmínek k těmto náročným činnostem na různých typech škol.

Teoretická část práce se zabývá povinnostmi a pravomocemi ředitele školy, popisuje odpovědnost a základní činnosti ředitele školy jako správního orgánu, charakterizuje povinnou dokumentaci škol, věnuje se možnostem delegování pravomocí a v neposlední řadě poskytuje přehled o rozsahu přímé výchovně vzdělávací činnosti ředitele školy.

Všechny tyto okruhy jsou popsány z pohledu dvou typů škol – školy základní a školy mateřské.

Empirická část bakalářské práce obsahuje vymezení cíle výzkumného šetření, charakteristiku prvků výzkumného souboru, sběr dat a výsledky šetření.

Cílem výzkumného šetření je porovnat personální strukturu administrativních pracovníků jednotlivých typů škol, konfrontovat možnosti delegování pravomocí a povinností na zaměstnance školy a srovnat výši úvazků ředitelů jednotlivých typů škol.

K dosažení tohoto cíle byla použita metoda srovnávací (komparativní) – podmínkou pro použití této metody byly vybrány školy přibližně se stejným počtem výkonů (dětí – žáků), metoda kvalitativního výzkumu – zkoumání práce ředitele v přirozeném kontextu, studium dostupných dokumentů školy – výroční zpráva, roční plán, náplně práce vybraných pracovníků školy (jako podpůrný materiál), metoda introspekce - tato metoda byla použita s vědomím možných rizik, kterých jsem se snažila vyvarovat. K vyhodnocení získaných dat byla použita metoda kontrastů a srovnávání – nalezení rozdílů, přes mnoho společného.

Předpokládaným výstupem práce by mělo být srovnání podmínek pro vykonávání administrativních a správních úkonů dle jednotlivých typů škol.



## 2 TEORETICKÁ ČÁST

Tato část práce podrobně popisuje zákonem stanovené povinnosti, činnosti a oblasti odpovědnosti ředitele školy.

### 2.1 Povinnosti a pravomoci ředitele školy

Povinnosti ředitele školy definuje Školský zákon.

Ředitel školy a školského zařízení:

- rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak
- odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu se školským zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3 školského zákona
- odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb
- vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření
- vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje
- zajišťuje, aby zákonní zástupci, zletilí žáci (§ 21 školského zákona) byli včas informováni o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte nebo žáka
- zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem
- odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení.“<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), § 164

### 2.1.1 Základní školy

Ředitel je vedoucí profesionál ve škole. Ve spolupráci s ostatními pracovníky školy ředitel poskytuje vizi, vedení a koncepci školy a zajišťuje, že škola je řízena tak, aby byly splněny její cíle. Ředitel také hledá podporu širší komunity pro školu, přičemž vytváří a rozvíjí kontakty např. s jinými školami, školskými úřady a institucemi, poskytujícími další vzdělání, zaměstnavateli, úřady práce a jinými organizacemi. Ředitel je zodpovědný za vytváření produktivního vyučovacího prostředí, za každodenní řízení, organizaci a administraci školy.<sup>2</sup>

Prvořadou povinností ředitele základní školy je vytvořit ty nejlepší podmínky k tomu, aby žáci mohli ve škole dosáhnout těch nejlepších výsledků. Kvalita vedení školy se odráží nejen v samotném každodenním chodu školy, ale stejnou měrou také v kvalitě samotné výuky. Úroveň vzdělávání na škole závisí na mnoha faktorech:

- na vzdělávacích podmínkách, které škola nabízí
- na kvalitě vzdělávacího programu školy
- další faktor spočívá v lidských zdrojích
- aprobovanost, kvalifikace a zkušenost pedagogického sboru.

Propracovaná hospitační činnost a přítomnost kritérií pro hodnocení úrovně vzdělávání pomáhá zvyšovat řídicí úroveň školy.<sup>3</sup>

Základní škola se ve 21. století bezpochyby stala institucí s komplexním charakterem, jejichž vedení vyžaduje různorodé a stále širší dovednosti. Práce ředitele školy, jeho zástupců a vedoucích pracovníků školy obecně dostává stále více administrativní povahu. To vede ke snižování jeho kapacit pro vedení pedagogů a zkvalitňování výuky.

Současné polemiky o tom, zda ředitel školy má být více ředitel nebo manažer pramení z růstu objemu práce, její složitosti a komplikovanosti a ze zvyšujících se nároků na kvalitu práce (bohužel s růstem rozsahu práce roste odpovědnost a pravomoci spíše ubývá).<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> NEZVALOVÁ, D. Kompetence ředitele školy. *e-Pedagogium* (on-line), 2003, roč. 3, č. 1. [cit. 2010-8-8]. Dostupné na [www: <http://epedagog.upol.cz/eped1.2003/clanek02.htm>](http://epedagog.upol.cz/eped1.2003/clanek02.htm). ISSN 1213-7499

<sup>3</sup> KESNER, Z. Ing., ředitel OA v Praze Hlavní úkoly ředitele školy. *Řízení školy: odborný měsíčník pro ředitele škol*, leden 2006, roč. III., č. 1, ASPI, a. s., 2006, s. 2-8. ISSN 12148679.

Podstatnou součástí pravomocí ředitele školy jako statutárního orgánu školy je zajišťování personální práce spojené s řízením a vedením ostatních zaměstnanců školy (pedagogických i nepedagogických) k naplňování hlavního cíle školy spočívajícího ve vzdělávání a výchově dětí a žáků. Řediteli školy k tomu slouží jednotlivé personální činnosti, jejichž úspěšné zvládnutí také rozhoduje o úspěšnosti školy.

### **2.1.2 Mateřské školy**

Z výše citovaného (viz. 2. 1. 1.) plyne, že ředitel mateřské školy má značně obsáhlé povinnosti (srovnatelné s ředitelem školy základní), které na něj kladou velmi vysoké nároky po mnoha stránkách. Plní řadu úkolů a je také nucen věnovat mnoho úsilí získávání informací a zkušeností, což je časově náročné a ne vždy je to cesta efektivní a bezproblémová.

Veškeré kompetence, pokud jde o organizaci předškolního vzdělávání, jsou dány do rukou ředitele mateřské školy. Problémem se stávají některé požadavky zřizovatele (například organizace prázdninového provozu, stanovení výše školného, atd.), proti kterým se ředitel mateřské školy může těžko stavět.

### **2.1.3 Rozdíly dle jednotlivých typů škol (základní x mateřské)**

Asociace předškolní výchovy už od roku 1993, tedy od vzniku prvních mateřských škol s právní subjektivitou, upozorňuje na rozdílné podmínky pro práci, které v předškolních zařízeních panují oproti ostatním typům škol.

Z výčtu výše jmenovaných povinností ředitele školy, které taxativně stanovuje Školský zákon, se ředitele mateřské školy netýká pouze bod předposlední, a to zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem. Zřizování školské rady sice zákon mateřským školám neukládá, ale mnoho současných mateřských škol přesto se školskými radami spolupracuje.

---

<sup>4</sup> KESNER, Z. Ing. Ředitel, manažer, leader. *Řízení školy: odborný měsíčník pro ředitele škol*, říjen 2006, roč. III., č. 10, ASPI, a. s., 2006, s. 7-10. ISSN 12148679.

## 2.2 Odpovědnost ředitele školy

Odpovědnost ředitele definuje Školský zákon.

Ředitel školy:

- stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení
- odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu v souladu s účelem, na který byly přiděleny
- předkládá rozbor hospodaření podle závazné osnovy a postupu stanoveného ministerstvem.<sup>5</sup>

### 2.2.1 Základní školy

S organizací a podmínkami provozu školy úzce souvisí tvorba vnitřních norem školy, tj. předpisů, návodů a směrnic. Vnitřní předpisy pomáhají nejen v řízení školy, ale jsou také pomůckou pro zaměstnance – nemusejí se ptát jak co formálně provést a mohou svou energii přenést hlavně do těžiště své činnosti – do práce s žáky.

Většina základních škol jsou formou hospodaření příspěvkové organizace zřizované územními samosprávnými celky (obcemi, obcemi s rozšířenou působností, kraji).

Obec je vlastníkem majetku, který předává příspěvkové organizaci k hospodaření, včetně majetku pořízeného její činností a finančních prostředků, které jí svěřuje formou příspěvku. Obec má nad činností a hospodařením příspěvkové organizace nejen právo, ale dokonce zákonem předepsanou povinnost kontroly a rozhodování či schvalování. „Svoboda“ jejího samostatného rozhodování je omezena zřizovatelem i proto, že zřizovatel sám je ve svém rozhodování limitován zákonem.<sup>6</sup>

Příspěvková organizace hospodaří s peněžními prostředky získanými vlastní činností a s peněžními prostředky přijatými z rozpočtu svého zřizovatele. Dále hospodaří

---

<sup>5</sup> Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), § 165

<sup>6</sup> MOCKOVČIAKOVÁ A., PROKŮPKOVÁ D., MORÁVEK Z. *MERITUM Příspěvkové organizace 2010*. Wolters Kluwer ČR, a. s., 2010. 321 s. ISBN 978-80-7357-533-5.

s prostředky svých fondů, s peněžními dary od fyzických a právnických osob, včetně peněžních prostředků poskytnutých z Národního fondu a ze zahraničí.<sup>7</sup>

Školy dále hospodaří s normativním přidělem ze státního rozpočtu – škola pravidelně (čtvrtletně) vyplňuje výkazy čerpání mzdových prostředků (P1 – 04).

## 2.2.2 Mateřské školy

Také většina mateřských škol je formou hospodaření příspěvková organizace a na svou hlavní, tedy výchovnou a vzdělávací činnost, získává peníze od státu a od zřizovatele. S těmito prostředky musí ekonomicky hospodařit a vyúčtovat je podle platných rozpočtových pravidel.<sup>8</sup>

V lednu 2005 vstoupila v platnost Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání. Přinesla zcela nové prvky, jako např. povinnost stanovit a vybírat částky na úplatu za předškolní vzdělávání nebo organizaci provozu mateřské školy v případě přerušení či omezení provozu.

Novela této vyhlášky vyšla pod č. 43/2006 Sb., nabyla účinnosti dnem 1. března 2006 a výše jmenovanou vyhlášku doplňuje a upřesňuje.<sup>9</sup>

Podle této vyhlášky je ředitel povinen:

- stanovit podmínky provozu mateřské školy
- stanovit organizaci mateřské školy
- dodržovat stanovené počty přijatých dětí v jednotlivých třídách
- stanovit organizaci při přerušení nebo omezení provozu mateřské školy
- stanovit organizaci stravování dětí
- zajistí péči o zdraví a bezpečnost dětí
- stanovit úplatu za předškolní vzdělávání v mateřské škole.

---

<sup>7</sup> Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, §28

<sup>8</sup> PETRŮ-KICKOVÁ, P. Mgr., Kdo jsou ředitelky mateřských škol? *Informatorium: časopis pro výchovu a vzdělávání dětí od 3 do 8 let v MŠ a ŠD*, říjen 2009, roč. XVI., č. 8, Portál, s.r. o., 2009, s. 5. ISSN 1210-7506

<sup>9</sup> POLÁK, P., ŠRÁMKOVÁ, D., TRUKSOVÁ, M. *Průvodce rokem ředitele základní a mateřské školy*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Nakladatelství ANAG, 2007. 361 s. ISBN 978-7263-388-3.

### **2.2.3 Rozdíly dle jednotlivých typů škol (základní x mateřské)**

Z výše řečeného plyne, že ředitelé obou typů škol mají plnou odpovědnost nejen za kvalitu a efektivitu vzdělávacího procesu (včetně tvorby vzdělávacích programů školy a volby učebních materiálů), ale také za hospodaření školy, za přijímání a propouštění pedagogických pracovníků a za vztahy se zřizovatelem a veřejností.

## **2.3 Základní činnosti ředitele školy jako správního orgánu**

Správním řízením se rozumí procesně právně stanovený postup správních orgánů, v němž tyto orgány rozhodují o právech, právem chráněných zájmech a povinnostech jiných subjektů správního práva.<sup>10</sup>

Ředitel školy má rozhodovací zodpovědnost vykonávat ve škole státní správu, která má vztah ke správnímu řízení – ředitel školy a školského zařízení rozhoduje o právech a povinnostech v oblasti státní správy v těchto případech:

- přeřazení žáka do vyššího ročníku (§ 17 odst. 3 školského zákona) a povolení individuálního vzdělávacího plánu (§ 18 školského zákona)
- přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání (§ 34 školského zákona) a ukončení předškolního vzdělávání (§ 35 školského zákona)
- odkladu povinné školní docházky (§37 školského zákona)
- převedení žáka do odpovídajícího ročníku základní školy (§39 odst. 2 školského zákona)
- přijetí k základnímu vzdělávání (§ 46 školského zákona), přestupu žáka (§ 49 odst. 1 školského zákona) a převedení žáka do jiného vzdělávacího programu (§ 49 odst. 2 školského zákona), povolení pokračování v základním vzdělávání (§ 55 odst. 2 školského zákona)

---

<sup>10</sup> SVOBODA I., SCHELLE K., SCHELLEOVÁ I., VIČAR R. *Základy správního práva a veřejné správy*. 1. vyd. KEY Publishing s.r.o., 2008. 204 s. SBN 978-80-87071-76-2.

- opakování ročníku po splnění povinné školní docházky (§ 52 odst. 6, § 66 odst. 7 a § 97 odst. 8 školského zákona)
- snížení nebo prominutí úplaty za poskytování vzdělávání a školských služeb (§ 123 odst. 4 školského zákona)
- podmíněného vyloučení a vyloučení žáka ze školy nebo školského zařízení (§ 31 odst. 2 a 4 školského zákona).<sup>11</sup>

### **2.3.1 Základní školy**

Nový správní řád znesnadnil život ředitelů škol a dalších představitelů státní správy ve školství. Je to nová, velmi složitá norma, s kterou ředitelům přibylo situací, o nichž jsou povinni rozhodovat ve správním řízení. S rozhodováním ve správním řízení se určitě znásobily administrativní povinnosti a úkoly. Při každém řízení musí založit spis a zavést spisovou značku, navíc musí být zaznamenáno, jak se se spisem pracovalo, kdy přibylo které rozhodnutí a kdy byl zařazen který list.

Z výše jmenovaných osmi případů rozhodování ve správním řízení se jich šest vztahuje na ředitele základní školy.

### **2.3.2 Mateřské školy**

Ředitel mateřské školy v oblasti státní správy rozhoduje o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání, o ukončení předškolního vzdělávání a o snížení nebo prominutí úplaty za poskytování vzdělávání a školských služeb.

### **2.3.3 Rozdíly dle jednotlivých typů škol (základní x mateřské)**

Na první pohled by se mohlo zdát, že činnosti ředitele v oblasti státní správy jsou dle jednotlivých typů škol jen málo srovnatelné, co se týká kvantity. Musíme ale vzít v potaz to, že ředitel základní školy ve většině případů rozhoduje kladně. Velká administrativní zátěž přibývá v případě negativních rozhodnutí, se kterými souvisí právo účastníka řízení na

---

<sup>11</sup> Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), § 165

odvolání, kterého účastníci řízení neváhají využít. Současný demografický vývoj (mnoho dětí – malá kapacita mateřských škol) velice ztěžuje práci ředitelek mateřských škol v oblasti správního rozhodování.

## 2.4 Povinná dokumentace škol

Školský zákon ukládá školám a školským zařízením, jakou dokumentaci mají povinnost vést.

Kromě takzvané povinné dokumentace vedou školy ještě další dokumentaci, která souvisí s řízením školy, s hospodařením, s personální dokumentací apod. Tuto dokumentaci buď předepisují právní normy příslušných odvětví (například zákon o účetnictví) nebo je její existence a forma ponechána na uvážení škol.<sup>12</sup>

Vyhláška č. 364/2005 Sb., o vedení dokumentace škol a školských zařízení a školní matriky a o předávání údajů z dokumentace škol a školských zařízení a ze školní matriky (vyhláška o dokumentaci škol a školských zařízení) ukládá školám a školským zařízením povinnost vést školní matriku a údaje z ní elektronicky předávat příslušným správním úřadům prostřednictvím příslušných výkazů.

### 2.4.1 Základní školy

Školy a školská zařízení vedou podle povahy své činnosti tuto dokumentaci:

- rozhodnutí o zápisu do školského rejstříku a o jeho změnách
- evidenci dětí nebo žáků (dále jen „školní matrika“)
- doklady o přijímání dětí a žáků, o průběhu vzdělávání a jeho ukončování
- vzdělávací programy
- výroční zprávy o činnosti školy, zprávy o vlastním hodnocení školy
- třídní knihu, která obsahuje průkazné údaje o poskytovaném vzdělávání a jeho průběhu

---

<sup>12</sup> HANZELKA M., KANTOROVÁ J., PROKŮPKOVÁ D., SOUČEK Z. MERITUM *Řízení školy 2009*. ASPI, a. s., 2009. 252 s. ISBN 978-80-7357-413-0, s. 209



- školní řád nebo vnitřní řád, rozvrh vyučovacích hodin
- záznamy z pedagogických rad
- knihu úrazů a záznamy o úrazech dětí a žáků, popřípadě lékařské posudky
- protokoly a záznamy o provedených kontrolách a inspekční zprávy
- personální a mzdovou dokumentaci, hospodářskou dokumentaci a účetní evidenci.

### **2.4.2 Mateřské školy**

K vnitřním řídicím předpisům školy zpracovaných v souladu s obecně platnými právními předpisy a rozpracovaných se zohledněním podmínek školy, popř. zřizovatele, patří zejména:

- organizační řád školy
- školní řád
- pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení (závazný)
- vymezení věcné náplně pracovních funkcí (kompetencí) a dalších povinností všech zaměstnanců
- provozní řád školy
- provozní řád školní jídelny
- řád o poskytování informací
- směrnice pro hospodaření s majetkem
- směrnice pro doplňkovou činnost
- skartační a spisový řád
- směrnice pro oběh účetních dokladů
- vnitřní platový předpis
- kolektivní smlouva (v případě existence odborové organizace)
- zápisy z pedagogických porad

- plán vyrozumění s přehledem dosažitelnosti a další podpůrné řídicí předpisy, které by měly sloužit k tomu, aby každodenní chod i rozvoj organizace byl plynulý, smysluplný a probíhal v souladu se stanovenými cíli, psychohygienickými pravidly, bezpečně a bez zbytečných problémů a obtíží.<sup>13</sup>

### 2.4.3 Rozdíly dle jednotlivých typů škol (základní x mateřské)

Jak je patrné a vyplývá i z logické podstaty řízení školy, ani v oblasti vedení povinné dokumentace není podstatných rozdílů v jednotlivých typech škol. Rozsah vedení dokumentace je velmi srovnatelný. Otázkou zůstává užitečnost a potřebnost některých dokumentů, což přesahuje rámec této práce, a tato složitá otázka vyžaduje samostatný vědecký výzkum.

## 2.5 Delegování pravomocí

Delegování je důsledkem řídicího stylu založeného na informování zaměstnanců o důležitých aspektech vývoje organizace, zapojení do rozhodování a řešení problémů – participaci. Stává se tak účinným nástrojem motivace, zvyšuje odpovědnost a důvěru.

Možnosti delegování:

- konzultace a projednávání – zaměstnanci se vyjadřují k řešení problémů činnosti školy (porady, evaluace, podíl na konstrukci koncepce, ročního plánu, plánu dalšího vzdělávání, atd.)
- přenos výkonu – ředitel školy přenáší konkrétní odpovědnost na zaměstnance ke zpracování konkrétního úkolu, činností (tematické úkoly, projekty školy, zpracování návrhů, atd.).

Kvalitně zvládnuté delegování má vysoký efekt a přináší zisk ve zvýšení motivace zaměstnanců, zkvalitnění pracovních postupů a zvýšení úrovně týmové spolupráce. Vede

---

<sup>13</sup> BEČVÁŘOVÁ Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. 152 s. ISBN 80-7178-537-7, s. 74 - 75

zaměstnance k autoregulovanému chování a vyššímu stupni autonomie, odpovědnosti, sebereflexe a sebekontroly.

Zásady pro delegování:

- zapojovat pracovníky do diskusí o záležitostech školy, zabývat se jejich náměty a připomínkami
- jasně a srozumitelně zadávat úkoly
- přidělovat úkoly, které co nejvíce vyhovují osobnosti zaměstnance
- motivovat a vysvětlit smysluplnost úkolu
- získat důvěru a navodit pocit soupatříčnosti
- správně načasovat úkol a odhadnout jeho přiměřenost
- nechat prostor pro vlastní kreativitu
- nebýt malicherný a nepředpokládat naprostou bezchybnost
- postupně pravomoci rozšiřovat.<sup>14</sup>

Všeobecně platí, že jakmile se člověk dostane do nějaké formy „vedoucí“ pozice, velmi brzy zjistí, že dělat všechno sám rozhodně nestíhá. Přibývají nové úkoly, rozšíří se oblasti zodpovědnosti. Žádný člověk není ostrov a na všechno prostě sám nestačí.

Delegování není ale rozdávání úkolů. Obecně platí, že právě a jen myšlenka otázky („Jsem já tím nejvhodnějším člověkem, který má úkol dělat?“) by měla řídit rozhodování o tom, který úkol budeme delegovat, a který si necháme pro sebe.

Delegování však není pouhé předávání úkolů - znamená daleko víc. Spolu s úkolem nabízíme i kus zodpovědnosti. Neznamená to ovšem, že se delegující pracovník zbavuje své odpovědnosti. Naopak, za splnění úkolu stále zodpovídá těm, kteří mu úkol svěřili. Současně však nabízí část této zodpovědnosti jinému člověku.

Spolu s předáním části zodpovědnosti jde ruku v ruce také poskytnutí dostatečné pravomoci.

---

<sup>14</sup> HANZELKA M., KANTOROVÁ J., PROKŮPKOVÁ D., SOUČEK Z. MERITUM *Řízení školy 2009*. ASPI, a. s., 2009. 252 s. ISBN 978-80-7357-413-0, s. 19

### **2.5.1 Základní školy**

Efektivnějšího a kvalitnějšího vedení škol není možné dosáhnout bez rozložení zodpovědnosti a úkolů souvisejících s řízením na větší počet učitelů. Je tedy důležité podpořit rozvoj středního školského managementu a zapojit větší počet učitelů do řízení škol.

Ředitel základní školy může jmenovat minimálně dva zástupce – pro první a druhý stupeň. Kromě pedagogických pracovníků podílejících se na řízení školy, zaměstnává ředitel základní školy další administrativní zaměstnance – ekonomy (provozní účetní, mzdová účetní) a pomocnou administrativní sílu (sekretářka nebo asistentka).

### **2.5.2 Mateřské školy**

Delegování pravomocí v mateřské škole je nanejvýš výhodné a žádoucí. Problém je ve vysoké míře vyučovací povinnosti jak ředitele školy, tak zástupce – viz kapitola 2.6.

Další komplikace působí normativní rozpočet na provozní zaměstnance, z kterého by (čistě teoreticky) mohla být placena pomocná administrativní síla, kdyby ovšem normativy nebyly tak kruté. V současné době stačí pouze na pokrytí mezd provozních zaměstnanců, a i tak převážná většina mateřských škol tyto limity překračuje, z důvodu zajištění hygienicky a bezpečnostně nezávadného provozu.

### **2.5.3 Rozdíly dle jednotlivých typů škol (základní x mateřské)**

Zdá se, že v tomto místě nalzáme první výrazný rozdíl mezi oběma typy škol. Z výše řečeného plyne, že ředitel základní školy může efektivněji využívat své pravomoci delegovat část svých povinností na větší počet podřízených. Další výhodu spatřuji v tom, že téměř všichni učitelé základní školy jsou vysokoškolsky vzdělaní, byť v pedagogickém zaměření.

## 2.6 Rozsah přímé výchovně vzdělávací činnosti ředitelů škol

Ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 5 Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících (předpoklady pro funkce pedagogického pracovníka) 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.<sup>15</sup>

Rozsah přímé výchovně vzdělávací činnosti ředitele školy upravuje Nařízení vlády o stanovení rozsahu přímé vyučovací a dalších činností pedagogických pracovníků:

- rozsah přímé výchovně vzdělávací činnosti ředitele základní školy s prvním a druhým stupněm od devíti tříd činí osm hodin týdně
- rozsah přímé výchovně vzdělávací činnosti zástupce ředitele základní školy s prvním a druhým stupněm do čtrnácti tříd činí jedenáct hodin týdně
- rozsah přímé výchovně vzdělávací činnosti ředitele mateřské školy se sedmi a více třídami činí třináct hodin týdně
- rozsah přímé výchovně vzdělávací činnosti zástupce ředitele mateřské školy se sedmi a více třídami činí sedmnáct hodin týdně.<sup>16</sup>

### 2.6.1 Základní školy

Ředitel školy v roli učitele nemá jednoduché postavení. Letným pohledem by se mohlo zdát, že týdenní počet hodin přímé výchovně vzdělávací činnosti (rozložíme – li týdenní počet hodin na jednotlivé pracovní dny v týdnu, vyjde nám číslo 1,6 hodiny) je marginální (okrajový), ale pravý opak je pravdou. V práci ředitele školy marginální činnosti

---

<sup>15</sup> Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, § 5

<sup>16</sup> Nařízení vlády č. 75/2005 Sb. ze dne 26. ledna 2005, rozsah přímé vyučovací a dalších činností pedagogických pracovníků

neexistují (přehlédnuté jevy a situace se mohou později stát závažnými). Výchovně vzdělávací činnost ředitele školy je jediná jeho činnost, ve které se mohou všichni pedagogové s ředitelem školy porovnávat a hodnotit. Se všemi ostatními činnostmi ředitele nemá pedagog zkušenosti a ve většině případů ani přehled o práci a činnostním vytížení vedoucích pracovníků školy. Přes malý podíl na obsahu veškeré práce ředitele školy je jeho výuka citlivou a prestižní záležitostí. Mnozí pedagogové hodnotí kvalitu řízení školy ředitelem podle jeho výkonu v roli učitele. Výchovně vzdělávací činnost ředitele školy se proto stává velmi významnou součástí jeho práce.

V čem se liší podmínky ředitele školy v roli učitele s podmínkami učitelů školy? Především je potřeba konstatovat, že se liší významně.

Hlavním důvodem je časový deficit ředitele školy. Přípravě na výchovně vzdělávací proces musí ředitel školy věnovat odpovídající čas, takový, aby udržel i ve funkci ředitele pověst dobrého pedagoga.

### **2.6.2 Mateřské školy**

Ekonomické důvody rozhodly o tom, že ředitelé mateřských škol budou vykonávat podstatně větší množství administrativních úkonů, aniž by se jim alespoň o něco snížila přímá vyučovací povinnost. Podle nového školského zákona mají větší pravomoci a odpovědnost, podle vládního nařízení však stejné úvazky jako dřív.

### **2.6.3 Rozdíly dle jednotlivých typů škol (základní x mateřské)**

Z výše citovaného rozsahu výchovně vzdělávací činnosti ředitelů a jejich zástupců je patrné, že v této oblasti je velký nepoměr. Porovnání rozdílnosti kapacitního vytížení ředitelů a zástupců jednotlivých typů škol je pro lepší přehled znázorněno v grafu č. 1 a grafu č. 2. – viz kapitola 4.5.

## **3 METODOLOGICKÁ ČÁST**

Tato kapitola popisuje výzkumné metody, metody zpracování výsledků výzkumu a vymezuje prvky výzkumného souboru.

### **3.1 Metody výzkumu**

Cílem praktické části této práce je porovnat administrativní zátěž na vedoucí pracovníky škol a případné možnosti delegování některých pravomocí na další zaměstnance. K tomuto cíli jsou použity tyto metody:

- metoda srovnávací (komparativní) – podmínkou pro použití této metody jsou vybrány školy přibližně se stejným počtem výkonů (děti – žáků)
- metoda kvalitativního výzkumu – zkoumání práce ředitele v přirozeném kontextu, analýza dostupných dokumentů školy – výroční zpráva, roční plán, náplně práce vybraných pracovníků školy
- metoda introspekce - tato metoda je použita s vědomím možných rizik, kterých se vynasnažím vyvarovat
- metoda kontrastů a srovnávání – nalezení rozdílů, přes mnoho společného

### **3.2 Metody zpracování výsledků výzkumu**

Pro zpracování závěrů ze získaných informací jsou použity tyto metody zpracování výsledků výzkumu:

- porovnání rozsahu administrativních a správních činností ředitele školy
- porovnání možnosti delegování některých úkonů na další administrativní zaměstnance školy – doplnění tabulky vykonávaných činností
- porovnání výše přímé výchovně vzdělávací povinnosti ředitele školy – záznamový arch

- důsledný popis výzkumného postupu (co, proč a jak jsem dělala) – terénní deník
- fixace kvalitativních dat – záznamový arch pro rozhovor, pozorování i pro poznámky

### 3.3 Vymezení výzkumného souboru

Pro srovnání jsem použila jednu školu každého typu s přibližně stejným počtem dětí – žáků. Jako výzkumný soubor jsem zvolila:

- Mateřskou školu Pampeliška Mladá Boleslav: v této mateřské škole působím jako ředitelka 6 let. V roce 2003 došlo sloučením dvou čtyřtřídních mateřských škol ke vzniku samostatného právního subjektu, s osmi třídami a s dvěstědvaceti dětmi.
- Základní školu Dukelská 1112 Mladá Boleslav – 257 žáků. Škola přibližně se stejným počtem dětí - žáků, se srovnatelným počtem pedagogického i provozního personálu. Škola, s novým vedením a novými smělymi vizemi a plány.

#### 3.3.1 Zdůvodnění výběru prvků souboru

Obě instituce mají srovnatelnou velikost, kterou se rozumí počet dětí – žáků na straně jedné, a počet zaměstnanců (pedagogů i nepedagogů) na straně druhé.

Důvodem k výběru mateřské školy je nesporná důkladná znalost problematiky řízení této instituce. Jsem si vědoma jistého rizika, souvisejícího s objektivním posouzením podmínek pro výkon administrativních a správních činností právě vzhledem k osobním zkušenostem. Introspekci vlastní činnosti jsem prováděla s vědomím těchto rizik, snažila jsem se vyhnout schematičnosti, rutině, neobjektivním informacím a soudům.

Základní škola byla vybrána vzhledem k již výše jmenovanému důvodu (velikost školy), dalším dobrým důvodem jsou srovnatelné provozní podmínky – obě instituce mají stejného zřizovatele, což přináší stejné administrativní zatížení plynoucí s dodržením povinností vyplývajících ze vztahu k tomuto zřizovateli.



## **4 EMPIRICKÁ ČÁST**

Empirická část bakalářské práce obsahuje vymezení cíle výzkumného šetření, charakteristiku prvků výzkumného souboru, sběr dat a výsledky šetření.

### **4.1 Cíl výzkumného šetření**

- porovnat personální strukturu administrativních pracovníků jednotlivých typů škol
- konfrontovat možnosti delegování pravomocí a povinností na zaměstnance školy
- srovnat výši úvazků ředitelů jednotlivých typů škol

#### **4.1.1 Stanovení výzkumných otázek**

S ohledem na uvedený cíl výzkumného šetření jsem formulovala tyto výzkumné otázky:

- je počet administrativních zaměstnanců (a jejich přepočtené úvazky) srovnatelný u obou typů škol
- mají ředitelky škol srovnatelné možnosti delegovat část svých pravomocí a povinností na další zaměstnance školy
- je srovnatelná výše úvazku (přímé výchovně vzdělávací činnosti) ředitelek obou typů škol s ohledem na kvantitu vykonávaných činností

### **4.2 Charakteristika výzkumného vzorku**

Mateřská škola Pampeliška Mladá Boleslav, Nerudova 797, příspěvková organizace (viz. obrázek 1) je jak již z názvu patrné příspěvková organizace zřizovaná Magistrátem města Mladá Boleslav. Mateřská škola s právní subjektivitou zabezpečuje služby související s provozem mateřské školy. Součástí mateřské školy jsou dvě samostatné budovy velkých

(před vznikem právní subjektivity dvě samostatné mateřské školy s vlastními školními jídelnami).

V mateřské škole pracuje 16 pedagogických pracovníků (z toho 1 ředitelka a 1 zástupkyně ředitelky), 1 ekonomka na částečný úvazek 0,6, 1 mzdová účetní na částečný úvazek 0,2, 4 pokojské na částečný úvazek, 1 prادلena, 2 domovnice na částečný úvazek, 1 vedoucí školní jídelny, 2 vedoucí kuchařky, 2 pomocné kuchařky a 2 pomocné síly v kuchyni na částečný úvazek.

V Mateřské škole je celodenní provoz, v osmi heterogenních třídách, s celkovým počtem 220 dětí.



**Obrázek 1: Mateřská škola Pampeliška**

Základní škola Dukelská 1112, Mladá Boleslav (viz. obrázek 2) – 257 žáků (pro školní rok 2010/2011). Škola přibližně se stejným počtem dětí - žáků, se srovnatelným počtem pedagogického i provozního personálu. Škola, s novým vedením a novými smělými vizemi a plány.

V srpnu 2009 podala škola předběžnou přihlášku do sítě ŠPZ (školy podporující zdraví). Cílem byla snaha dosáhnout toho, co je vizí a podstatou zdravých škol: pojímat školu „nejen jako místo pro vzdělávání, ale zároveň jako jedno z prostředí pro podporu zdraví a šíření myšlenek zdravého života“. Pro vedení školy to mimo jiné znamená

motivovat všechny zaměstnance k neustálému zlepšování, vytvářet jim podmínky pro co nejlepší práci.

Ve škole pracuje 20 pedagogů, z toho 4 nekvalifikovaní, 2 vychovatelky na plný úvazek a 2 vychovatelky na částečný úvazek, 12 provozních zaměstnanců (vedoucí školní jídelny + 4 kuchařky, školník, 3 uklízečky, hospodářka, mzdová účetní a finanční účetní na částečný úvazek 0,5).



Obrázek 2: Základní škola Dukelská 1112

### 4.3 Sběr dat

Na základě stanoveného cíle byla zvolena komparativní (srovnávací) metoda výzkumu. Pro získávání dat byla zvolena technika nestandardizovaného rozhovoru, který byl proveden s ředitelkou základní školy. Konstrukce otázek je formulována se záměrem získat podklady pro odpovědi na výzkumné otázky. Většinou se jednalo o otázky položené s možností vysvětlení nebo objasnění v podobě další otevřené otázky.

Technika rozhovoru – interview byla zvolena s cílem navození přátelského, osobního vztahu a vytvoření atmosféry otevřenosti a důvěry. Rozhovor umožnil sledovat postoj a vnější reakce ředitelky školy, pružně reagovat, popř. objasnit, nebo vysvětlit některé neočekávané otázky a získat tak bezprostřední odpovědi.

Pro exaktnější vyjádření poměru vykonávaných činností a delegování pravomocí v jednotlivých typech škol byla vytvořena tabulka vykonávaných činností, kterou vyplnily obě ředitelky škol.

#### **4.3.1 Postup řešení**

- Sestavení tabulky vykonávaných činností ředitelkou školy
- Vytvoření struktury pro nestandardizovaný rozhovor s ředitelkou základní školy
- Porovnání tabulky č. 2 (ředitelka mateřské školy) a tabulky č. 3 (ředitelka základní školy) vykonávaných činností – viz. kapitola 4.3.2.
- Vyhodnocení nestandardizovaného rozhovoru s ředitelkou základní školy
- Objasnění závěrů introspekčního zkoumání
- Interpretace výsledků šetření

#### **4.3.2 Popis sebraných dat**

Tabulka vykonávaných činností byla sestavena pro účely této práce, tedy možnosti porovnání administrativní zátěže ředitele základní a mateřské školy, prostřednictvím které byly získány odpovědi na otázku, kolik a kteří zaměstnanci školy vykonávají níže jmenované činnosti. Zjišťuje tedy míru delegovaných úkolů na obou prvcích výzkumného souboru.

Činnosti ředitelky školy, za které je odpovědná a které buď vykonává sama, nebo udělí pravomoc k jejich splnění jinému zaměstnanci školy, jsou uvedené v tabulce č. 1.

**Tabulka 1: Popis činností ředitele**

<b>Činnost</b>	<b>Popis činnosti</b>
1.	Tvorba ŠVP
2.	Hospitace (tvorba kritérií pro hodnocení) a kontrolní činnost
3.	Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků
4.	Spolupráce se školskou radou
5.	Tvorba rozvrhu hodin – ZŠ, rozpis služeb – MŠ = organizace a řízení výchovně vzdělávacího procesu
6.	Spolupráce s jinými organizacemi (jiné školy, úřad práce, správa sociálního zabezpečení apod.)
7.	Spolupráce se zřizovatelem
8.	Zajišťování lidských zdrojů = personální práce
9.	Tvorba rozpočtů školy – příspěvek od zřizovatele, normativní přiděl ze státního rozpočtu
10.	Rozbory hospodaření, finanční vypořádání
11.	Zpracovávání výkazů (o škole, ředitelství, školní jídelně, mzdové apod.)
12.	Tvorba vnitřních norem, návodů a směrnic
13.	Stanovení a výběr úplaty za předškolní vzdělávání, či za školní družinu
14.	Správní řízení – přeřazování žáků, přijímání žáků (dětí), odkad docházky, vyloučení žáka, snížení nebo prominutí úplaty apod.)
15.	Vedení školní matriky
16.	Vedení povinné dokumentace škol (viz. podkapitola 2.4.1. a 2.4.2.)
17.	Tvorba vlastní hodnocení školy
18.	Zpracování výroční zprávy
19.	Vyřizování korespondence
20.	Administrativa spojená s výběrovým řízením

Činnosti vykonávané ředitelkou mateřské školy osobně nebo prostřednictvím ostatních zaměstnanců jsou zmapované v tabulce č.2.

Tabulka 2: Činnosti ředitelky mateřské školy a jejich delegování

Vykonávaná činnost*	Pracovní pozice					Ostatní pracovní pozice vykonávající danou činnost
	ředitel	zástupce	účetní	mzdová účetní	admin. pracovník	
1.	✓	✖	✖	✖	✖	
2.	✓	✓	✖	✖	✖	vedoucí školní jídelny
3.	✓	✖	✖	✖	✖	
4.	✖	✖	✖	✖	✖	
5.	✓	✓	✖	✖	✖	
6.	✓	✓	✓	✓	✖	
7.	✓	✖	✖	✖	✖	
8.	✓	✖	✖	✖	✖	
9.	✓	✖	✓	✓	✖	
10.	✓	✖	✓	✖	✖	
11.	✓	✓	✖	✓	✖	vedoucí školní jídelny
12.	✓	✖	✓	✖	✖	
13.	✓	✖	✓	✖	✖	vedoucí školní jídelny
14.	✓	✓	✖	✖	✖	
15.	✓	✖	✖	✖	✖	
16.	✓	✓	✖	✖	✖	pedagogický personál
17.	✓	✖	✖	✖	✖	
18.	✓	✖	✖	✖	✖	
19.	✓	✖	✖	✖	✖	
20.	✓	✖	✖	✖	✖	

Činnosti vykonávané ředitelkou základní školy osobně nebo prostřednictvím ostatních zaměstnanců jsou zmapované v tabulce č.3.

Tabulka 3: Činnosti ředitelky základní školy a jejich delegování

Vykonávaná činnost*	Pracovní pozice					Ostatní pracovní pozice vykonávající danou činnost
	ředitel	zástupce	účetní	mzdová účetní	admin. pracovník	
1.	✓	✖	✖	✖	✖	2 koordinátor, 1 IT prac.
2.	✓	✓	✖	✖	✖	širší vedení školy
3.	✓	✖	✖	✖	✖	
4.	✓	✖	✖	✖	✖	
5.	✖	✓	✖	✖	✖	
6.	✓	✓	✓	✓	✓	pedagogové
7.	✓	✖	✖	✖	✖	
8.	✓	✓	✖	✓	✖	
9.	✓	✓	✓	✓	✖	
10.	✓	✓	✓	✓	✓	
11.	✖	✓	✖	✓	✓	
12.	✓	✓	✓	✓	✓	
13.	✖	✓	✓	✖	✓	vedoucí školní jídelny, družiny, klubu
14.	✓	✓	✖	✖	✓	
15.	✖	✓	✖	✖	✖	
16.	✓	✓	✖	✖	✓	pedagogický personál
17.	✓	✖	✖	✖	✓	pedagogové
18.	✓	✖	✖	✖	✓	pedagogové
19.	✓	✓	✖	✖	✓	
20.	✓	✖	✖	✖	✓	zam. dle příslušné odborné kvalifikace

Struktura rozhovoru s ředitelkou školy:

Otázky pro nestandardizovaný rozhovor jsou formulovány na základě východisek z teoretické části práce a na základě praxe a zkušeností z výkonu funkce ředitelky mateřské školy:

- Jak dlouho vykonáváte funkci ředitelky ZŠ?
- Byly Vaše představy o funkci ředitelky před nástupem do funkce totožné s realitou?

- Jestliže ne, v čem se lišily?
- Zapojujete zaměstnance školy do diskusí o záležitostech školy?
- Jste spokojena s mírou delegování (potřebovala byste delegovat více svých úkolů na další zaměstnance)?
- Máte dostatek ochotných a schopných zaměstnanců, na které můžete své pravomoci delegovat?
- Kolik administrativních zaměstnanců máte – jakou mají pracovní náplň a úvazek?
- Máte jistotu, že delegovaný úkol bude splněn k Vaší spokojenosti?
- Delegujete své pravomoci kromě administrativních zaměstnanců také na pedagogické pracovníky?
- Jestliže ano, jaké?
- Mají tito zaměstnanci snížený úvazek?
- Kolik máte zástupců?
- Jaké mají úvazky (přímá výchovně vzdělávací činnost)?
- Překračujete normativní limity na provozní zaměstnance?
- Jaký je Váš úvazek přímé výchovně vzdělávací činnosti?
- Kolik času Vám zabere příprava na Vaši výchovně vzdělávací činnost?
- Stiháte plnit všechny své povinnosti, aniž byste ve škole trávila více než osm hodin denně?

## 4.4 Výsledky šetření

V této kapitole jsou porovnána získaná data z tabulek vykonávaných činností vyplněných ředitelkami obou typů škol, popsány odpovědi, reakce a postoje ředitelky základní školy a vysvětleny výsledky introspekčního zkoumání.



#### **4.4.1 Tabulka vykonávaných činností**

Do tabulky vykonávaných činností ředitelky vyznačily zaměstnance, kteří mají pravomoc k výkonu popsáných činností, za které ale ve všech případech nesou odpovědnost ony samy. Komparace jednotlivých políček tabulky vykonávaných činností je zpracovaná níže:

##### ***Zjištění k položce č. 1 – tvorba ŠVP***

- ředitelka mateřské školy – zpracovává program sama
- ředitelka základní školy – deleguje část svých pravomocí na dvě koordinátorky a jednu IT pracovníci.

##### ***Zjištění k položce č. 2 - hospitace (tvorba kritérií pro hodnocení) a kontrolní činnost***

- ředitelka mateřské školy – část pravomocí k výkonu kontrolní činnosti deleguje na svou zástupkyni
- ředitelka základní školy – deleguje část svých pravomocí na svou zástupkyni
- a širší vedení školy (ředitelka, zástupkyně a čtyři předsedkyně metodických sdružení).

##### ***Zjištění k položce č. 3 - plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků***

- ředitelka mateřské školy – zpracovává sama
- ředitelka základní školy – zpracovává sama.

##### ***Zjištění k položce č. 4 - spolupráce se školskou radou***

- ředitelka mateřské školy – ve škole nepracuje školská rada
- ředitelka základní školy – zajišťuje ředitelka základní školy osobně.

##### ***Zjištění k položce č. 5 - tvorba rozvrhu hodin – základní škola, rozpis služeb – mateřská škola = organizace a řízení výchovně vzdělávacího procesu***

- ředitelka mateřské školy – část pravomocí deleguje na svou zástupkyni
- ředitelka základní školy – zcela deleguje na svou zástupkyni.

##### ***Zjištění k položce č. 6 - spolupráce s jinými organizacemi (jiné školy, úřad práce, správa sociálního zabezpečení)***

- ředitelka mateřské školy - část pravomocí přenesena na zástupkyni, finanční a mzdovou účetní

- ředitelka základní školy – část pravomocí přenesena na zástupkyni, finanční a mzdovou účetní, na administrativní pracovníci i na pedagogický personál.

***Zjištění k položce č. 7 - spolupráce se zřizovatelem***

- ředitelka mateřské školy – zajišťuje ředitelka mateřské školy osobně
- ředitelka základní školy – zajišťuje ředitelka základní školy osobně.

***Zjištění k položce č. 8 - zajišťování lidských zdrojů = personální práce***

- ředitelka mateřské školy – zajišťuje ředitelka mateřské školy osobně
- ředitelka základní školy – část pravomocí přenesena na zástupkyni a mzdovou účetní.

***Zjištění k položce č. 9 - tvorba rozpočtů školy – příspěvek od zřizovatele, normativní přiděl ze státního rozpočtu***

- ředitelka mateřské školy - část pravomocí přenesena na finanční a mzdovou účetní
- ředitelka základní školy – část pravomocí přenesena na zástupkyni, finanční a mzdovou účetní.

***Zjištění k položce č. 10 - rozbor hospodaření, finanční vypořádání***

- ředitelka mateřské školy – část pravomocí přenesena na finanční účetní
- ředitelka základní školy – část pravomocí přenesena na zástupkyni, finanční a mzdovou účetní a na administrativní pracovníci.

***Zjištění k položce č. 11 - zpracovávání výkazů (o škole, ředitelství, školní jídelně, mzdové apod.)***

- ředitelka mateřské školy – část pravomocí přenesena na zástupkyni, mzdovou účetní a na vedoucí školní jídelny
- ředitelka základní školy – tuto oblast zcela delegovala na svou zástupkyni, mzdovou účetní a administrativní pracovníci.

**Zjištění k položce č. 12 - tvorba vnitřních norem, návodů a směrnic**

- ředitelka mateřské školy – část pravomocí přenesena na finanční účetní finanční a mzdovou účetní a na administrativní pracovníci.
- Ředitelka základní školy - část pravomocí přenesena na zástupkyni, finanční a mzdovou účetní a na administrativní pracovníci.

**Zjištění k položce č. 13 - stanovení a výběr úplaty za předškolní vzdělávání, či za školní družinu**

- ředitelka mateřské školy – část pravomocí deleguje na finanční účetní a vedoucí školní jídelny
- ředitelka základní školy – veškeré své pravomoci v této oblasti rozdělila mezi zástupkyni, finanční účetní, administrativní pracovníci a vedoucí školní jídelny.

**Zjištění k položce č. 14 - správní řízení – přeřazování žáků, přijímání žáků (dětí), odkad docházky, vyloučení žáka, snížení nebo prominutí úplaty apod.)**

- ředitelka mateřské školy – část pravomocí přenesena na zástupkyni
- ředitelka základní školy – část pravomocí svěřena zástupkyni a administrativní pracovníci.

**Zjištění k položce č. 15 - vedení školní matriky**

- ředitelka mateřské školy – vykonává osobně
- ředitelka základní školy – veškeré pravomoci delegovány na zástupkyni.

**Zjištění k položce č. 16 - vedení povinné dokumentace škol (viz. bod 2.4.1. a 2.4.2.)**

- ředitelka mateřské školy – část pravomocí delegována na zástupkyni a na pedagogické zaměstnance
- ředitelka základní školy – část pravomocí delegována na zástupkyni, administrativní pracovníci a pedagogický personál.

**Zjištění k položce č. 17 - tvorba vlastní hodnocení školy**

- ředitelka mateřské školy – zpracovává osobně pomocí podkladů zpracovaných pedagogickými zaměstnanci
- ředitelka základní školy – část pravomocí delegováno na administrativní pracovníci a pedagogický personál.

### ***Zjištění k položce č. 18 - zpracování výroční zprávy***

- ředitelka mateřské školy – zpracovává osobně
- ředitelka základní školy - část pravomocí delegováno na administrativní pracovníci a pedagogický personál.

### ***Zjištění k položce č. 19 - vyřizování korespondence***

- ředitelka mateřské školy – vykonává osobně
- ředitelka základní školy – část pravomocí delegováno na zástupkyni a administrativní pracovníci.

### ***Zjištění k položce č. 20 - administrativa spojená s výběrovým řízením***

- ředitelka mateřské školy – vykonává osobně
- ředitelka základní školy – část pravomocí delegováno na administrativní pracovníci a dle potřeby na dalšího zaměstnance dle odborného zaměření.

Shrnutí: celkem dvaceti položek z tabulky vykonávaných činností ředitelka mateřské školy nezastává sama pouze činnosti z položky 4 (a to z důvodu nezřízení školské rady), ředitelka základní školy zcela deleguje své pravomoci ve čtyřech položkách.

Zástupkyně ředitelky mateřské školy přebírá část pravomocí ředitelky v šesti položkách, zástupkyně ředitelky základní školy přebírá část pravomocí ředitelky ve třinácti položkách.

Finanční účetní na obou typech škol přebírají částečnou odpovědnost shodně v pěti položkách (při rozdílném pracovním úvazku).

Mzdová účetní mateřské školy přebírá část odpovědnosti za tři položky, mzdová účetní základní školy přebírá část odpovědnost v šesti položkách (též rozdílný pracovní úvazek, i když rozdíl je zanedbatelný).

Administrativní pracovníce v mateřské škole není nevyužita, jak by se mohlo pozornému nezasvěcenému čtenáři jevit, ale bohužel normativní rozpočet na provozní zaměstnance neumožňuje tuto sílu mateřským školám zaměstnat. Administrativní pracovníce základní školy přebírá část pravomocí v jedenácti položkách.

Vedoucí školní jídelny v mateřské škole přebírá částečnou odpovědnost ve třech položkách, v základní škole v jedné (obě mají shodný pracovní úvazek).

Další delegované úkoly přebírají částečně v mateřské škole někteří pedagogičtí zaměstnanci (velmi sporadicky), v základní škole to jsou koordinátoři, IT pracovnice, širší vedení školy (poradní sbor), vedoucí školní družiny a klubu, pedagogičtí zaměstnanci.

#### **4.4.2 Nestandardizovaný rozhovor**

Nestandardizovaný rozhovor s ředitelkou základní školy byl veden na půdě této školy. První otázky byly velice neformální, směřující k navození důvěry, otevřenosti a pravdivosti. Paní ředitelka vykonává funkci dva a půl roku, před nástupem do funkce pracovala jako řadová učitelka. Dle jejích slov jsou činnosti spojené s funkcí ředitelky mnohem těžší a náročnější, než byla její představa před nástupem do funkce. Překvapila ji zejména velká šíře a hloubka problematiky vedení školy.

Její velkou prioritou je velká zainteresovanost co možná největšího počtu zaměstnanců do diskusí o záležitostech o dění ve škole a s tím související delegování pravomocí. Ve škole jsou zaměstnanci, kteří jsou ochotni a schopni plnit delegované úkoly, které plní převážně spolehlivě a jsou vedením školy oceňovány, jsou však i tací, kteří odmítají přebírat odpovědnost. Delegování pravomocí se týká především tvorby projektů, žádostí o čerpání dotací a výběrových řízení. Paní ředitelka vyslovila potřebu „vlastnit“ více zaangažovaných zaměstnanců.

Zátěž spojenou s administrativou a správními činnostmi nutně vykonávanými při řízení školy pomáhá ředitelce školy zúřadovat administrativní pracovnice zaměstnaná na plný pracovní úvazek, placená z normativního rozpočtu na provozní zaměstnance (škola nepřekračuje normativní limity na provozní zaměstnance, tzn., že nezaměstnává větší přepočtený počet provozních zaměstnanců na počet výkonů = žáků) a dále zaměstnanci, kteří mají snížené úvazky přímé výchovně vzdělávací činnosti. Jedná se o zástupkyni – 9 hodin přímé výchovně vzdělávací činnosti týdně, IT koordinátorka – 19 hodin přímé výchovně vzdělávací činnosti týdně a výchovná poradkyně – 20 hodin přímé výchovně vzdělávací činnosti týdně.

Úvazek přímé výchovně vzdělávací činnosti paní ředitelky je 7 hodin týdně a příprava na tuto činnost ji zabere 3 – 5 hodin týdně.

Podle slov paní ředitelky pro ni neexistuje osmihodinová pracovní doba – říká, že je ve škole od rána do večera.

### 4.4.3 Introspekční zkoumání

Pro tuto část práce použiji poznatky, zkušenosti a fakta získaná vlastní praxí ředitelky mateřské školy, kterou vykonávám šest let. Mateřskou školu jsem představila již v kapitole 4. 2., jen pro připomenutí uvádím, že se jedná o osmitřídni mateřskou školu s dvěstědvácti dětmi.

Řízení mateřské školy, jako samostatného právního subjektu zřizovaného obcí, vyžaduje přinejmenším stejné úsilí a čas, jako řízení školy jiného typu. Je zbytečné na tomto místě opakovat všechny nezbytné úkony, činnosti a povinnosti, které jsou podrobně popsány v teoretické části této práce.

Ve snaze vyvarovat se osobně zbarveným pohledům a soudům, se budu držet nesporných faktů a čísel.

Počet pedagogických zaměstnanců v mateřské škole se sníženým úvazkem výchovně vzdělávací činnosti – ředitelka s úvazkem 13 hodin týdně, zástupkyně s úvazkem 17 hodin týdně – tedy dvě osoby. Delegované pravomoci udělené zástupkyni se týkají v převážné většině výchovně vzdělávacího procesu a jeho organizace.

Další pravomoci a zodpovědnost přísluší finanční účetní – pracovní úvazek 0,6, mzdové účetní s úvazkem 0,2 a vedoucí školní jídelny s plným pracovním úvazkem.

Delegování pravomocí na pedagogy je zatím velmi složité, vzhledem k jednostranné orientaci učitelek na práci s dětmi (mimořádně výborné) – je třeba si uvědomit, že jde „pouze“ o učitelky. Jsou lidé zvyklí pracovat s dětmi.

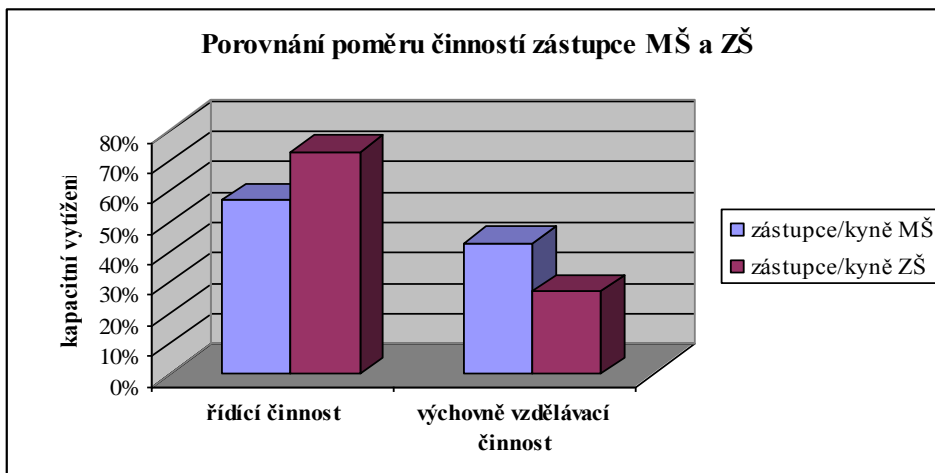
## 4.5 Shrnutí a vyhodnocení získaných dat

Tabulka vykonávaných činností, nestandardizovaný rozhovor s ředitelkou základní školy, introspekce vlastní činnosti, studium vnitřních směrnic, předpisů a dalších interních materiálů základní školy souvisejících s uvedenou problematikou se staly podkladem k vyslovení závěru o výzkumném záměru (viz. kapitola 4.1)

Již na první pohled je zřejmé, že tabulky se výrazně odlišují, a to především v šestém sloupci, kde byly zaznamenány činnosti delegované na administrativní pracovníci. Jak již bylo dříve naznačeno, toto je jeden ze stěžejních rozdílů nalezených při komparaci dat. Otázka proč mateřská škola nemůže zaměstnat administrativní pracovníci, se dá zodpovědět jednoduše, i když nepochopitelně. Normativní rozpočty pro mateřské školy nepočítají s administrativní silou pro tuto organizaci. V případě mateřské školy použité jako vzorek

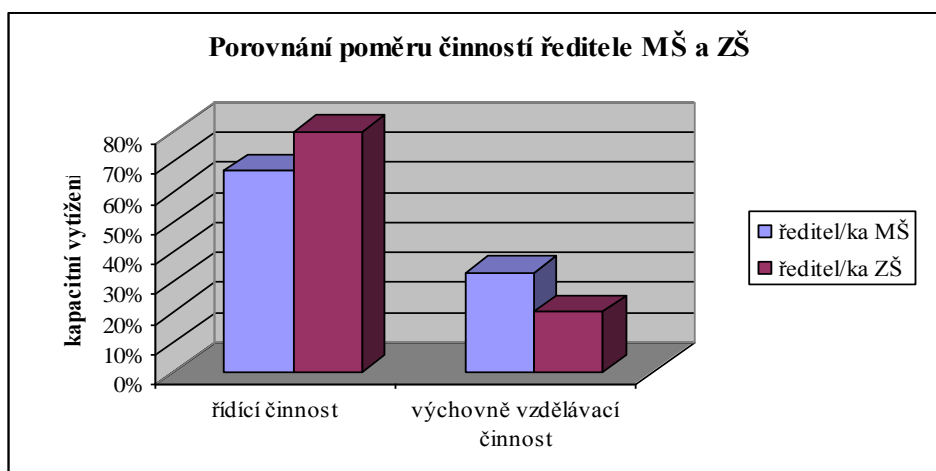
v této práci je limit na provozní zaměstnance překračován i přesto, že byly úvazky provozním zaměstnancům před časem sníženy. Další, ne tak markantní rozdíl nalzáme v sloupci třetím, kde jsou vidět činnosti delegované na zástupkyně ředitelek. Tento rozdíl se dá vysvětlit úvazkem přímé výchovně vzdělávací činnosti zástupkyň ředitelek (viz. kapitoly 4. 4. 2 a 4. 4. 3). V dalších sloupcích tabulky jsou odchylky zanedbatelné.

Otázka možnosti delegování pravomocí úzce souvisí s výše popsányými skutečnostmi. Je nabíledni, že ředitelka základní školy, pomineme-li tu skutečnost, že mateřská škola vybraná jako vzorek pro tuto práci málo deleguje pravomoci na pedagogické pracovníky (což může být pouze její specifický problém), má větší pole působnosti pro možnosti delegování pravomocí a povinností a to na zástupkyni, která má ve srovnání se zástupkyní mateřské školy nižší úvazek přímé výchovně vzdělávací činnosti viz. graf 1 a především na administrativní pracovníci s plným pracovním úvazkem. Výhodu této síly vidím také v tom, že její pracovní náplň je zaměřena pouze na administrativu, tudíž se nemusí během pracovního dne „převtělovat“ do různých rolí.



**Graf 1: Porovnání poměru činností zástupce MŠ a ZŠ**

Nakonec ukazatel, který nepotřebuje příliš komentovat. Úvazky přímé výchovně vzdělávací činnosti ředitelek obou typů škol již byly v této práci několikrát zmíněny. Nejlépe bude tento nápadný rozdíl patrný na níže zobrazeném grafu 2.



**Graf 2: Porovnání poměru činností ředitele MŠ a ZŠ**

Shrneme li tedy získaná data, zjistíme, že rozdíly v objemu vykonávaných činností a povinností se u ředitelů jednotlivých typů škol v zásadě neliší.

Nacházíme ovšem dva velmi zásadní rozdíly v podmínkách vytvořených pro výkon těchto činností. První je v podmínkách pro možnosti delegování části pravomocí na další zaměstnance, druhý významný rozdíl nalezneme ve výši úvazků přímé výchovně vzdělávací činnosti ředitelů jednotlivých typů škol a jimi jmenovaných zástupců.



## 5 ZÁVĚR

Ve své závěrečné bakalářské práci jsem se zabývala rozsahem kompetencí a pravomocí ředitele školy, jeho výkonu státní správy a administrativou s těmito činnostmi spojenou a rovností podmínek pro výkon těchto činností ve dvou různých typech škol.

V roce 2004 došlo v české legislativě k velmi radikálním změnám, neboť byl přijat nejen nový školský zákon, ale také nový správní řád. S účinností nové legislativy upravující školství a správní řízení můžeme konstatovat mohutný nárůst administrativních prací a výraznou byrokratizaci činnosti škol a školských zařízení. Problematika správního řízení prováděného ředitelem školy vyžaduje vysoký stupeň teoretických znalostí i praktických zkušeností z aplikace správního řádu na rozhodování ředitele školy či školského zařízení při výkonu státní správy, a to bez ohledu na velikost školy. Při dodržení formálních náležitostí jednotlivých úkonů se toto rozhodování vyznačuje vysokou mírou administrativní náročnosti.

V teoretické části práce jsou podrobně popsány povinnosti a úkoly ředitelů škol, mezi něž například patří již výše zmíněné činnosti správního charakteru, plnění odpovědnosti za personální řízení pracovníků, plnění požadavků zřizovatele, zajištění úspěšného postavení školy v regionu, budování image školy, prezentace školy, pečlivé sledování hospodaření školy, průběžné vzdělávání, sledování legislativních změn, plnění stanovených termínů v souvislosti s různými hlášeními a vyplňováním tabulek atd. Po schválení nového školského zákona zabezpečují také průběh kurikulární reformy a vytvářejí vlastní školní vzdělávací program včetně autoevaluace školy. V této části též nalezneme výčet povinné dokumentace, zásady a možnosti delegování pravomocí a v neposlední řadě rozsah přímé výchovně vzdělávací činnosti ředitele školy, který upravuje Nařízení vlády o stanovení rozsahu přímé vyučovací a dalších činností pedagogických pracovníků. Součástí každé kapitoly teoretické části je porovnání rozdílů mezi činnostmi, povinnostmi či postupy obou typů škol.

V metodologické části je zdůvodněn výběr prvků výzkumného souboru, popsány metody výzkumu a metody zpracování výsledků výzkumu.

Empirická část bakalářské práce obsahuje vymezení cíle výzkumného šetření, charakteristiku prvků výzkumného souboru, sběr dat a výsledky šetření.

Cílem výzkumného šetření bylo porovnat personální strukturu administrativních pracovníků jednotlivých typů škol, konfrontovat možnosti delegování pravomocí a povinností na zaměstnance školy a srovnat výši úvazků ředitelů jednotlivých typů škol.

Výsledkem šetření bylo zjištění, že rozdíly v objemu vykonávaných činností a povinností se u ředitelů jednotlivých typů škol v zásadě neliší.

Nacházíme ovšem dva velmi zásadní rozdíly v podmínkách vytvořených pro výkon těchto činností. První je v podmínkách pro možnosti delegování části pravomocí na další zaměstnance, druhý významný rozdíl nalezneme ve výši úvazků přímé výchovně vzdělávací činnosti ředitelů jednotlivých typů škol a jimi jmenovaných zástupců.

Svojí prací jsem se snažila poukázat na nutnost změny v přístupu tvůrců legislativy k předškolnímu vzdělávání. Jen proto, že se zabývá řízením škol pro „malé“ děti, není náročnost a důležitost této práce menší, než řízení škol pro „velké“.

## Použitá literatura

### *Knihy:*

- [1] BEČVÁŘOVÁ Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. 152 s. ISBN 80-7178-537-7.
- [2] HANZELKA M., KANTOROVÁ J., PROKŮPKOVÁ D., SOUČEK Z. *Řízení školy 2009*. ASPI, a. s., 2009. 252 s. ISBN 978-80-7357-413-0.
- [3] MOCKOVČIAKOVÁ A., PROKŮPKOVÁ D., MORÁVEK Z. *Příspěvkové organizace 2010*. Wolters Kluwer ČR, a. s., 2010. 321 s. ISBN 978-80-7357-533-5.
- [4] POLÁK, P., ŠRÁMKOVÁ, D., TRUKSOVÁ, M. *Průvodce rokem ředitele základní a mateřské školy*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Nakladatelství ANAG, 2007. 361 s. ISBN 978-7263-388-3.
- [5] SVOBODA I., SCHELLE K., SCHELLEOVÁ I., VIČAR R. *Základy správního práva a veřejné správy*. 1. vyd. KEY Publishing s.r.o., 2008. 204 s. SBN 978-80-87071-76-2.

### *Časopisy:*

- [6] KESNER, Z. Ing. Ředitel, manažer, leader. *Řízení školy: odborný měsíčník pro ředitele škol*, říjen 2006, roč. III., č. 10, ASPI, a. s., 2006, s. 7-10. ISSN 12148679.
- [7] KESNER, Z. Ing., ředitel OA v Praze Hlavní úkoly ředitele školy. *Řízení školy: odborný měsíčník pro ředitele škol*, leden 2006, roč. III., č. 1, ASPI, a. s., 2006, s. 2-8. ISSN 12148679.
- [8] PETRŮ-KICKOVÁ, P. Mgr., Kdo jsou ředitelky mateřských škol? *Informatorium: časopis pro výchovu a vzdělávání dětí od 3 do 8 let v MŠ a ŠD*, říjen 2009, roč. XVI., č. 8, Portál, s. r. o., 2009, s. 5. ISSN 1210-7506

### *Internetové zdroje*

- [9] NEZVALOVÁ, D. Kompetence ředitele školy. *e-Pedagogium* (on-line), 2003, roč. 3, č. 1. [cit. 2010-8-8]. Dostupné na www: <http://epedagog.upol.cz/eped1.2003/clanek02.htm>.  
SSN 1213-7499
- [10] <http://www.vsers.cz/dokumenty/MetodikaBP.pdf>
- [11] [http://web.uni.utb.cz/cs/docs/Kvalitativn\\_v\\_zkum\\_-\\_NMgr..ppt?PHPSESSID=91c9e4e725d24ac7e258d5bc88eadc](http://web.uni.utb.cz/cs/docs/Kvalitativn_v_zkum_-_NMgr..ppt?PHPSESSID=91c9e4e725d24ac7e258d5bc88eadc)

### **Zákony:**

- [12] Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
- [13] Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)
- [14] Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících
- [15] Nařízení vlády č. 75/2005 Sb. ze dne 26. ledna 2005, rozsah přímé vyučovací a dalších činností pedagogických pracovníků
- [16] Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, v platném znění
- [17] Vyhláška č. 364/2005 Sb., o vedení dokumentace škol a školských zařízení a školní matriky a o předávání údajů z dokumentace škol a školských zařízení a ze školní matriky (vyhláška o dokumentaci škol a školských zařízení)

## Seznam grafů

Graf 1: Porovnání poměru činností zástupce MŠ a ZŠ .....	39
Graf 2: Porovnání poměru činností ředitele MŠ a ZŠ.....	40

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Mateřská škola Pampeliška .....	26
Obrázek 2: Základní škola Dukelská 1112.....	27

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Popis činností ředitele .....	29
Tabulka 2: Činnosti ředitelky mateřské školy a jejich delegování .....	30
Tabulka 3: Činnosti ředitelky základní školy a jejich delegování .....	31

