

**Filozofická fakulta Univerzity Palackého  
v Olomouci**

katedra sociologie a andragogiky

**Yveta Poláková**

**Vliv administrativy a správní činnosti ředitele  
mateřské školy na kvalitu pedagogického  
řízení mateřské školy**

Influence of headmasters' paperwork and administrative  
activities on quality of educational management in  
kindergarten

Bakalářská práce

Vedoucí práce: PhDr. Zuzana Tichá, Ph.D.

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem závěrečnou bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Havířově dne 31. března 2010

.....  
Poláková Yveta

## PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Zuzaně Tiché, Ph.D. za cenné rady, které mi při jejím zpracování poskytla, za lidský přístup a trpělivost.

## **ANOTACE**

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

Není pochyb o tom, že vedení administrativní agendy téměř o čemkoliv odvádí jejich ředitele od samotné podstaty mateřské školy – od výchovně-vzdělávacího procesu.

Bakalářská práce zjišťuje a analyzuje strukturu a časový rozsah administrativních a správních činností vykonávaných ředitelem mateřské školy a jejich dopad na kvalitu pedagogického řízení.

## **ANNOTATION**

Nursery schools and their representatives have to work with a large amount of centrally dictated administrative duties. The list of the compulsory documents alone indicates that headteachers of nursery schools must devote a sizeable part of their working day to paperwork.

There is no doubt that keeping on top of the administrative agenda about everything possible hinders the headteachers from focussing on the fundamental role of a nursery school – the education and development of their charges.

This bachelor's thesis investigates and analyses the framework and time expenditure of administrative and managerial duties, executed by headteachers, and its effect on the quality of pedagogical activities.

## OBSAH

ÚVOD.....	6
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>6</b>
<b>1 Škola jako organizace a její management .....</b>	<b>6</b>
1.1 Charakteristika a specifika školy jako organizace.....	8
1.1.1 Škola jako příspěvková organizace.....	10
1.2 Management školy .....	11
1.2.1 Přínos obecného managementu .....	11
1.2.2 Přínos pedagogického pohledu.....	13
<b>2 Ředitel mateřské školy .....</b>	<b>14</b>
2.1 Role a kompetence ředitele mateřské školy .....	14
2.2 Vlivy prostředí na činnost ředitele mateřské školy .....	16
2.3 Oblasti řízení .....	17
2.4 Povinnosti ředitele mateřské školy .....	18
2.5 Struktura pracovní doby .....	19
<b>3 Administrativní činnosti ředitele mateřské školy .....</b>	<b>21</b>
3.1 Administrativní řízení.....	21
3.2 Povinné dokumenty platné pro řízení mateřské školy.....	21
3.3 Administrativa spojená s vnitřními předpisy a směrnicemi.....	22
3.3.1 Spisová a archivní služba .....	23
3.4 Administrativa spojená se statistickými výkazy.....	26
3.5 Specifické administrativní činnosti ředitele mateřské školy.....	26
<b>4 Správní řízení .....</b>	<b>28</b>
4.1 Správní řízení a jeho zakotvení v zákonných normách.....	28
4.2 Druhy rozhodnutí vydávané ředitelem mateřské školy .....	29
4.2.1 Rozhodnutí ředitele mateřské školy dle školského zákona.....	29
4.2.2 Rozhodnutí ředitele mateřské školy dle správního řádu .....	31
<b>5 Pedagogické řízení.....</b>	<b>33</b>
5.1 Řízení pedagogického procesu.....	33
5.1.1 Plánování v řízení pedagogického procesu .....	33
5.1.2 Hospitace jako prostředek řízení pedagogického procesu .....	35
<b>6 Ředitel mateřské školy a time management.....</b>	<b>36</b>
6.1 Time management .....	36
6.2 Produktivní čas a biorytmy .....	36
6.3 Využívání času.....	37

6.4 Techniky řízení času .....	38
6.4.1 Řízení času stanovováním cílů .....	38
6.5 Plánování a řízení času.....	40
6.6 Delegování .....	40
<b>II. EMPIRICKÁ ČÁST .....</b>	<b>42</b>
<b>7 Výzkumné šetření v mateřských školách .....</b>	<b>42</b>
7.1 Cíl empirické části .....	42
7.2 Metodologie výzkumného šetření .....	42
7.3 Charakteristika respondentů .....	43
<b>8 Výsledky dotazníkového šetření.....</b>	<b>44</b>
8.1 Zpracování a vyhodnocení výzkumu.....	44
8.2 Shrnutí výsledků realizovaného dotazníkového šetření .....	59
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>62</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ .....</b>	<b>64</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>67</b>

## ÚVOD

Při absolvování konkurzního řízení na ředitelku mateřské školy mi byla jedním členem konkurzní komise položena otázka: „V případě, že se stanete ředitelkou mateřské školy, budete více pedagogem, či manažerem?“ Tato situace se odehrála před osmnácti lety a popravdě řečeno, si již nedovedu přesně vybavit, jak zněla má odpověď. Ale zcela jistě vím, že mě tenkrát vůbec nenapadlo, kolikrát se ve svém profesním životě budu nad touto otázkou zamýšlet.

A také vím, že má představa o hlavním smyslu mé práce je stále stejná i přesto, že se za tuto dobu mnohé změnilo. Byla to především právní subjektivita, která vnesla do práce ředitelů mateřských škol zásadní změny, stejně jako schválení nového školského zákona. Je pravda, že tyto změny byly většinou pozitivní, přinesly možnost svobodněji rozhodovat a realizovat vlastní představy, bez nichž by školy nebyly autonomní, nemohly by se lišit a realizovat své plány v rámci školního vzdělávacího programu. I zde však platí, že každá mince má dvě strany. Zákon dal ředitelům mateřských škol poměrně rozsáhlé pravomoci, ale také přinesl řadu povinností. Tyto povinnosti znamenají nárůst administrativy ve všech oblastech provozu a činnosti školy. Jsou to především směrnice, normy, pokyny, předpisy a požadavky zřizovatele i zmocněných orgánů státní správy, které vnášejí do života školy prvky byrokracie. Přidáme-li pak k tomu všemu povinnost ředitele mateřské školy rozhodovat v rámci správního řízení, výsledkem je množství dokumentů, formulářů, protokolů, papírování,.....a na všechnu tuto administrativu zůstává ředitel mateřské školy většinou „sám jak voják v poli“. Svou roli pedagoga a manažera je tak ředitel často nucen změnit za roli zapisovatele, personalisty, ekonoma, právníka, či administrativního pracovníka. Je tedy docela možné, že kdybych se v této době měla znovu zúčastnit výběrového řízení na ředitele mateřské školy, otázka člena komise by mohla znít: „Pokud se stanete ředitelem mateřské školy, budete více pedagog, manažer, či administrativní pracovník?“ Ano, v situaci, ve které se v současné době ocitá naše školství je nasnadě otázka: Administrativa, a co řízení pedagogického procesu a jeho kvalita?

Odpověď se snažím najít v této bakalářské práci, která si klade za cíl zjistit a analyzovat jaká je struktura a časový rozsah administrativních a správních činností vykonávaných ředitelem mateřské školy a jejich dopad na kvalitu pedagogického řízení.

Práci člením na část teoretickou a empirickou.

Teoretická část je rozložena do šesti kapitol, ve kterých se postupně věnuji oblastem, které souvisí s výzkumným problémem. Charakteristika a specifika školy jako organizace a její řízení je obsahem první kapitoly. Ve druhé kapitole se již explicitně hovoří o mateřské škole, respektive o řediteli mateřské školy. Další kapitola vymezuje základní administrativní činnosti,

které je ředitel mateřské školy povinen vykonávat. Čtvrtá kapitola přibližuje problematiku správního řízení , pátá kapitola se zaměřuje na ředitele mateřské školy ve vztahu k řízení pedagogického procesu. Teoretickou část uzavírá šestá kapitola, jejímž obsahem je téma ředitel mateřské školy a time management.

V první kapitole empirické části připomínám cíl, přibližuji metodologii a charakteristiku respondentů. Druhá kapitola předkládá výsledky dotazníkového šetření.



# I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 ŠKOLA JAKO ORGANIZACE A JEJÍ MANAGEMENT

Záměrem této kapitoly je popsat školu jako určitý sociální systém s charakteristikami, které ji částečně odlišují od ostatních organizací. V některých ohledech fungují školy i ostatní organizace velmi podobně. Z vnějšku se pak mohou jevit jako organizace založené na stejných mechanismech a principech. Zaměříme-li se na jiné aspekty chodu školy, na její samotné poslání a srovnáme je s organizacemi komerční povahy, zjistíme rozdílnost, kterou jak uvádí Pol (1999), je třeba respektovat. Tato rozdílnost se promítá i do oblasti řízení vzdělávacích institucí, kdy dochází k prolínání specifiky školy jako organizace s problematikou a zákonitostmi řízení.

Text této kapitoly hovoří o škole v obecném slovy smyslu, má však platnost pro všechny druhy škol včetně školy mateřské. Termín mateřská škola není v textu používán, ale veškeré citace se k mateřské škole vztahují.

### 1.1 Charakteristika a specifika školy jako organizace

Drucker (1994) popisuje organizace jako skupinu lidí složenou ze specialistů, kteří společně pracují na společném cíli. Je to tedy účelová skupina lidí, kteří spojili své síly a prostředky k tomu, aby dosáhli určitého cíle (Pitra 1998). Charakteristikou organizace je tedy cílovost zaměřená především na dosažení zisku.

Škola je instituce, kterou vytvořila společnost a ta má zájem na tom, co se ve škole děje, školu reguluje a hodnotí. Škola je podle Heluse (2007) sociální instituce, jejímž hlavním úkolem je řízená, systematická socializace dětí a mládeže s důrazem na vzdělávání.

Existuje nepřeberné množství definic školy. Průcha (1997, s. 398) uvádí následující tzn. komplexní definici: „Škola je sociální instituce účelově vytvořená k realizaci svého základního úkolu – tj. k zajišťování řízené a systematické edukce“.

Tak jako jiné sociální instituce plní své specifické poslání, má škola jako své poslání realizaci různých edukačních funkcí. Všeobecně se v současných teoriích uznává, že vzdělávací instituce jsou vzhledem k tomuto hlavnímu poslání v mnoha ohledech odlišné od organizací jiných. Mezi nejčastěji uváděné specifické odlišnosti (Bacík, Kalous, Svoboda a kol., 1998; Pol, 1999; Prášilová, 2006) patří:

- Vztah lidé – lidé. Tento vztah tvoří v oblasti výchovy a vzdělávání podstatu činností.

Jde tedy o specifickou cílevědomou činnost, jejímž smyslem je vzájemné působení lidí – subjektů, respektive subjektů a „objektů“ vzdělávání. Toto je jeden z hlavních rozdílů od většiny ostatních organizací, kde jsou typické vztahy lidí s různou formou zdrojů nebo produktů.

- Stanovení jasných cílů bývá obtížné. Důvodem jsou nároky kladené na školu, které souvisí s obecnými požadavky společnosti na vzdělání. Požadavky jsou navíc často protichůdné a mnohdy až konfliktní, např. protiklad nároků na kvalitu vzdělávání, omezování finančních vstupů či financování normativním způsobem.

Bečvářová (2003) upozorňuje na komplexnost a obtížnou uchopitelnost cílů, a to zvláště v oblasti předškolního vzdělávání, kde je často důležitější průběh pedagogického působení než samotný výkon.

- Organizační struktura školy se od jiných organizací značně liší. Škola je organizace poměrně málo početná a u dělby práce někdy dochází k nejednoznačnosti. Školy totiž nemají dostatek finančních zdrojů na to, aby mohly důsledně dodržovat profesní specializaci jednotlivých pracovníků, tak jak bývá v organizacích obvyklé. Dalším problémem je skutečnost, že se vedou spory o to, kdo je vlastně členem školy. Je žák školy klientem, či členem? Jsou rodiče žáků klienti, či členové školy? Je ředitel školy člen, nebo státní úředník (nucený akceptovat rozhodnutí zřizovatele)?

- Pedagogičtí pracovníci mají srovnatelné středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání, což vytváří situaci, kdy řídicí pracovníci ve škole (školství) mají v podstatě stejnou úroveň vzdělání, stejné profesionální zázemí s jeho hodnotami, přípravou a zkušenostmi jako řadoví učitelé.

- Kontrola a evaluace škol je velmi obtížná. Důvodem je nejasnost a těžká uchopitelnost cílů (viz ve druhém bodě). V souvislosti s tím Prášilová (2006, s. 32) uvádí: „Existuje více cílů, kterých má škola dosáhnout, a jsou-li některé z nich dokonce v přímém protikladu, je jasné, že jejich kontrola je velmi obtížná. Vzdělávání je s ohledem na složitost zkoumaných jevů velice nesnadná“.

Samotné procesy výchovy a vzdělávání jsou velmi komplexní a složité. Hodnocení jejich úspěšnosti a metody nejsou v pedagogických disciplínách jednoznačně vymezeny. Některé výchovné a vzdělávací jevy lze hodnotit až po uplynutí určitého časového období, často až v mimoškolním prostředí.

- V resortu školství neexistuje systém personálního řízení. Za personální práci na jednotlivých školách odpovídají jejich ředitelé.

- Škola je oficiálně strukturovaná, ale v praxi dochází ve struktuře školy k neustálému

pohybu. Při plnění úkolů souvisejících se specifickým posláním školy, při řešení projektů a problémů dochází k delegování významných úkolů a s nimi i odpovídající pravomoci a tím se mění hierarchie podřízenosti a nadřízenosti nebo je zcela pominuta ve prospěch dosažení cíle.

- Školy patří k organizacím takzvaného veřejného sektoru. Jejich správa je ovlivňována řadou externích faktorů, například nadřízené školské orgány a inspektory, místní politiky, představitelé obce a úředníky.

### **1.1.1 Škola jako příspěvková organizace**

Položíme-li si otázku, kdo může být zřizovatelem školy, odpověď můžeme najít především v Listině základních práv a svobod, která je přílohou Ústavy. Článek 33 Listiny rozděluje školy na „státní“ a „jiné“. Těmi jinými jsou myšleny školy církevní a soukromé. Z tohoto rozdělení vyplývá, že zřizovatelem školy může být orgán státní správy tzn. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT), popřípadě jiná ministerstva, samospráva, tedy obec (dobrovolný svazek obcí) a kraj v samostatné působnosti, církev a soukromá osoba (právnícká i fyzická).

Kraj, obec a svazek obcí zřizují školy jako příspěvkové organizace. Příspěvkové organizace plní úkoly a vykonávají takové činnosti v působnosti svých zřizovatelů, jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu. Právní subjektivita vyžaduje, aby příspěvková organizace vystupovala v právních vztazích svým jménem a nesla odpovědnost vyplývající z těchto vztahů.

Zákon 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (dále jen školský zákon), umožnil zřizovatelům kromě příspěvkových organizací zřizovat školy a školská zařízení v právní formě školská právnícká osoba, která je rovněž definována pro potřeby oblasti školství. Školy jako právnícké osoby vykonávající činnost školy nebo školského zařízení nebo školské právnícké osoby se tak staly samostatnými účetními jednotkami, ve kterých se administrativní, ekonomická a personální oblast stala nedílnou součástí práce a odpovědnosti ředitelů.

Co přinesla právní subjektivita školní praxi, shrnuje Prášilová (2006, s. 52):

- „větší samostatnost ředitele při rozhodování o finančních a rozpočtových záležitostech,
- odpovědné hospodaření s majetkem školy v rozsahu, který určí zřizovatel ve zřizovací listině,
- samostatné rozhodování ředitele školy v pracovněprávních záležitostech,
- možný rozvoj doplňkové činnosti školy a nakládání s hospodářským výsledkem,
- vedení vlastního účetnictví“.

Z výše uvedeného je patrné, že na školy nelze nahlížet jako na běžné organizace. Mají mnoho specifik a zvláštností. Tato skutečnost vyžaduje i speciální přístup a způsob při jejich řízení a administrativě.

## **1.2 Management školy**

„Někteří autoři v západních zemích zastávají názor, že poznatky a principy managementu mají univerzální platnost a mohou být aplikovány ve všech organizacích a zařízeních výrobní i nevýrobní povahy“ (Bacík, Kalous, Svoboda a kol., 1998, s. 34).

Bacík, Kalous, Svoboda a kol. (1998) upozorňují však na skutečnost, že většina autorů v oblasti školství a pedagogiky uvádějí pádné argumenty ve prospěch specifiky řízení ve školství. Zastávají názor, že poznatky obecného managementu, které vycházejí z oblasti řízení výrobních podniků jsou sice do oblasti řízení školství aplikovatelné, ale za předpokladu, že jsou zohledněny zákonitosti a specifika procesu učení a výchovy.

Ve školách jako vzdělávacích institucích nelze bezmezně uplatňovat koncepty řízení běžně užívané v ziskových sférách. „Škola plní společensko-pedagogickou funkci a s tímto záměrem má být řízena“ (Prášilová in Průcha et al, 2009, s. 296). „Cílem školy není vytvořit zisk, ale poskytnout kvalitní ( a většinou veřejnou) službu za co nejefektivnějšího využití poskytnutých (převážně veřejných) prostředků“ (Prášilová, 2006, s. 30).

Management školy představuje mimo jiné řídicí proces, který probíhá uvnitř školy se záměrem zajistit její činnost tak, aby vedla k dosahování cílů, které si škola stanovila. Kromě teoretických poučení a výsledků výzkumných šetření z oblasti pedagogiky a obecného managementu využívá management školy i poznatků z dalších věd, např. psychologie, sociologie, ekonomie, filozofie. V zásadě se však jedná o dva hlavní přístupy.

První přístup vychází ze vztahu mezi obecným a specifickým, kdy jsou v řízení školy uplatňovány poznatky obecného managementu, s přihlédnutím ke specifikům, které se váží k edukačním procesům. Druhý přístup upřednostňuje hledisko pedagogické (Prášilová in Průcha et al, 2009).

### **1.2.1 Přínos obecného managementu**

V odborné literatuře obecného managementu najdeme definice a různé vymezení pro pojem řízení, kdy se tento pojem vysvětluje v souvislosti s managementem.

„Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Od doby, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, kterých nemohli dosáhnout jako jednotlivci, se stalo řízení nezbytné pro zabezpečení koordinace individuálního úsilí“ (Wehrich, Koontz, 1993, s. 16). Podstatou řízení je tedy dosahování cílů prostřednictvím formálně organizovaných skupin lidí (Obst, 2006).

Jednotliví autoři se zpravidla shodují na tom, že v obecném smyslu se řízením rozumí usměrňování činností, které probíhají v dynamickém souboru vzájemně propojených prvků (Bacík, Kalous, Svoboda a kol., 1998; Obst, 1998).

Tyto činnosti se uskutečňují v rámci jednotlivých funkcí řídicího procesu. Obsahová náplň i klasifikaci je ze strany odborníků chápána různě. Prášilová (Prášilová in Průcha et al, 2009) pro podmínky školy uvádí toto členění:

- rozhodování a plánování,
- organizování
- personální zabezpečení
- vedení lidí
- kontrolu, vždy ve spojení s motivací.

Fází rozhodování a plánování znamená volbu úkolů, určování jejich priorit a sestavení pořadí jejich realizace (Bělohlávek, Košťan, Šulěr, 2001). Jde vlastně o určování toho, co má být ve škole uskutečněno. Na základě toho se pak formulují cíle a způsob jejich dosažení i způsob, jakým se ověří jejich naplnění.

Druhou fází je organizování. „Organizaci se rozumí funkční uspořádání všech prostředků, které slouží k dosažení cíle“ (Prášilová in Průcha et al, 2009, s. 297).

V této fázi se adresně stanovují pravomoci a odpovědnost, buduje se účelová struktura formálních vztahů a formují se obecná vnitřní pravidla, která pomáhají spontánní koordinaci činností. Ve fázi personálního zajištění dochází k obsazení pozici organizační struktury lidmi. Na tuto fázi navazuje proces vedení lidí, pomocí prvků řízení, regulace kontroly se uskutečňuje zajištění úkolů. Kruh řízení uzavírá kontrola, která však prolíná všemi kroky řídicího procesu (Prášilová in Průcha et al, 2009,).

Tyto procesy zpravidla přispívají ke kvalitě činností instituce, což ale neznamená, že nemohou vést i k samoučelnému jednání a nesmyslnému administrování (Bacík, Kalous, Svoboda a kol., 1998).

Jednotlivé funkce řídicího procesu uskutečňují manažeři, proto jsou také nazývány manažerskými funkcemi. Drucker (1994) zpřesňuje pojem manažer a zdůrazňuje, že manager je především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřených mu organizačních jednotek, včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění a k tomu účelu využívá kolektiv spolupracovníků.

Obecně se rozlišují tři stupně manažerů.

Linioví manažeři zabezpečují operativní řízení každodenních činností organizace, těžiště práce je ve vedení a kontrole. Střední management má za úkol takticky koordinovat výkon operativních činností, v jeho práci převažuje fáze organizování, personální zajištění, vedení. Vrcholový management formuluje dlouhodobé strategie organizace, odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Pro tuto úroveň je prioritou plánování (Pitra, 1992).

Profese manažera je obvykle spojována s výrobní sférou. Pro označení manažerů školy platná česká legislativa používá pojmenování „ředitel“ a „zástupce ředitele školy“ (Prášilová in Průcha et al, 2009, s. 298). Používají se ale i další synonyma: vedoucí pedagogický pracovník, řídicí pedagogický pracovník, vedoucí pracovník školy (Vodáček, Vodáčková, 2001; Prášilová, 2006).

### **1.2.2 Přínos pedagogického pohledu**

Druhý přístup je založen na hledisku pedagogickém a toto hledisko upřednostňuje s tím, že v prostředí školy jde o řízení především pedagogických procesů. Škola je výchovně vzdělávací institucí, která sleduje jako svůj prvotní cíl utváření osobností žáků a jejich přípravu na život (Bacík, Kalous, Svoboda a kol.,1998). Hledání cesty jak tohoto cíle dosáhnout co nejefektivněji je těžištěm řídicí práce. Účelová je tedy funkce pedagogická, další funkce jsou jen předpokladové. Mezi ně patří například materiálně-technické, finanční, personální, funkce účinného řízení (Prášilová in Průcha et al, 2009).

V odborné literatuře bývá management školy chápán jako užší část školského managementu. Pojem školský management v sobě nese zákonitosti nového stylu řízení škol – vedení lidí, dospělých i dětí, pedagogického procesu – podmíněných současným společenským uspořádáním, které pojímá člověka jako jedinečnou specifickou, svobodnou a rovnoprávnou bytost (Bečvářová, 2003).

## 2 ŘEDITEL MATEŘSKÉ ŠKOLY

Dle názoru Trojana (2009) se ve školství nevyskytuje komplikovanější role než je role ředitele školy. Slavíková (2003) uvádí, že stát se ředitelem školy přináší nejen změnu pracovní role, ale i změnu společenského zařazení a postavení. Je to výrazná proměna a pro úspěch jsou nezbytné mnohé kompetence. Požadavek na kompetentnost ředitele školy se zvýšil přechodem škol do právní subjektivity. Ta přinesla ředitelům relativně vysokou míru autonomie v rozhodování, v souladu s platnými předpisy a ve shodě s požadavky zřizovatele i zmocněnými orgány státní správy (Prášilová, 2006). Na bedrech ředitelů spočinula odpovědnost za veškeré oblasti chodu školy.

Dnešní ředitelská funkce tedy s sebou nese vedle značných pravomocí také nebývalé vysoké nároky a odpovědnost.

### 2.1 Role a kompetence ředitele mateřské školy

Z hlediska rozsahu i kvality manažerských funkcí, ekonomického řízení i správní činnosti se ředitel mateřské školy se v současné době ocitá v pozici vrcholového manažera. Proto teorii obecného managementu lze aplikovat i na ředitele mateřské školy.

Řada autorů (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001; Cimbálníková, 2004) pro vymezení role manažerů vychází z analýzy Mintzberga, který rozdělil aktivity vrcholových manažerů do tří základních skupin. Aktivity ředitele lze podle výše jmenované analýzy rozdělit do tří skupin rolí:

- interpersonální role,
- informační role,
- rozhodovací role.

Interpersonální role – vznikají z ředitelova formálních pravomocí a související autority, jedná se o

- role představitele – ředitel školu formálně reprezentuje, je statutárním zástupcem, účastní se záležitostí ceremoniální povahy,
- role vůdce – od ředitele se očekává vedení pedagogů i ostatních pracovníků školy, snaží se je motivovat a usměrňovat jejich práci,
- role spojovatele – ředitel propojuje jednotlivce i skupiny bez ohledu na jejich postavení v organizační struktuře školy.

Informační role – vztahují se ke zdrojům informací, jejich přijímání a předávání. Je to

- role pozorovatele – ředitel vyhledává, shromažďuje a přijímá informace o změnách, příležitostech a problémech, které mohou mít na fungování školy vliv a to jak z formálních, tak neformálních zdrojů,

- role šířitele – ředitel poskytuje důležité informace svým podřízeným pracovníkům,
- role mluvčího – ředitel podává informace i mimo školu – nadřízeným orgánům, rodičům, široké veřejnosti.

Role rozhodovací – ředitel přijímá strategické a organizační rozhodnutí na základě své autority a přístupu k informacím, vykonává tedy

- role podnikatele – ředitel vymýšlí, podněcuje a rozhoduje o změnách , řeší problémy,
- role eliminátora poruch – ředitel musí reagovat na neočekávané skutečnosti,
- role alokátora – ředitel rozhoduje o tom, jak rozdělit zdroje jako jsou peníze, lidé, čas,
- role vyjednávače – vyjednávání s vnějšími i vnitřními skupinami založeno na informacích a odpovědnosti za rozdělování zdrojů.

Jiný pohled na roli ředitele školy předkládá Trojan (2009). Roli ředitele posuzuje z pohledu hierarchie úkolů a odpovědnosti za výkon. Poukazuje na skutečnost, že ředitel školy je nejen řídicím pracovníkem, ale také učitelem. Ředitel školy tak během pracovního dne mění svoji roli od lídra přes manažera po vykonavatele úkolu.

Tím se ředitel školy dostává do specifické situace a odlišného postavení oproti firemním manažerům. Tento fakt se týká nejen ředitelů velkých škol, ale zejména malých organizací, kterou mateřská škola bezesporu je.

Analýza kompetencí nezbytných pro vykonávání profese ředitele mateřské školy nabízí další z možných pohledů na jeho práci. V obecné rovině se podle Trojana (2009) pojem kompetence dá vysvětlovat jako schopnost, způsobilost, pravomoc nebo moc. Záleží na úhlu pohledu a kontextu, v němž se s daným pojmem pracuje. První význam – kompetence od jiného, je vždy spjat s typem organizační struktury tedy pravomoc, spojená s dalšími termíny jako je moc, vliv, poziční autorita. Druhý význam – kompetence od sebe, jde o schopnosti adekvátně zhodnotit situaci a dokázat jí přizpůsobit své jednání. Jedná se tedy o schopnost, způsobilost.

Nezvalová ( 2002, s. 70) mezi žádoucí kompetence ředitele školy řadí zejména:

- řídit strategii školy,
- řídit vzdělávací proces,
- řídit lidi,
- řídit materiální zdroje.

Existuje řada pokusů o vymezení ideálních kompetencí pro ředitelskou profesi, přičemž se vychází z modelů manažerských kompetencí, které jsou popisovány v obecném managementu jako ( Prokopenko, et al, 1996; Pitra, 1996):



- technické kompetence – technické znalosti a dovednosti, talent a postoje, které se vztahují k technologickým, ekonomickým, finančním, strukturálním a procedurálním aspektům práce,
- oblast chování a vystupování – zahrnuje všechny složky práce s lidmi, včetně komunikace, a to jak uvnitř organizace, tak mimo ní.

Tento tradiční přístup bývá pro prostředí škol různě zpracován.

Podle Kalouse (1997, s. 55) se však zdá, „že spolehlivé přístupy vytváření efektivní architektury kompetencí pro sféru školství dosud nebyly identifikovány“.

## 2.2 Vlivy prostředí na činnost ředitele mateřské školy

Práce manažerů je ovlivňována mnoha faktory, ať už se jedná o faktory vnitřní či vnější. Jednu z nejpodstatnějších rolí sehrává vliv prostředí, ve kterém se organizace nachází. Poslední léta přinesla významné změny v ekonomické, politické i sociální sféře. Tyto změny mají značný dopad na práci manažerů, ti jsou nuceni být pružnější, vnímavější, více nezávislí, ale také odolnější proti stresu (Armstrong, 1995).

V prostředí školy tomu není jinak, jelikož žádná škola nežije v izolaci, ale je při všech svých aktivitách hluboce ovlivňována prostředím, ve kterém působí. Tyto vlivy představují různé síly, které působí uvnitř nebo vně školy (Světlík, 2006).

**Vnitřní vlivy** působí uvnitř školy, ředitel je schopen svým jednáním vlivy ovlivňovat nebo usměrňovat. Ředitel školy může například změnit organizaci školy, může zlepšovat její vybavenost, zajistit dodatečné finanční zdroje, může pracovat s lidskými zdroji, zabezpečovat další vzdělávání pedagogických pracovníků (Světlík, 2006). Kvalita vnitřního prostředí je jedním z rozhodujících faktorů působících na denní činnost školy a edukační prostředí žáků. Jedná se především o kvalitu managementu, pedagogických pracovníků, významnou roli sehrává rovněž kultura školy, organizační model, materiální zabezpečení školy apod.

**Vnější vlivy** můžeme rozdělit na vlivy přicházející z mezoprostředí nebo makroprostředí školy.

Představiteli mezoprostředí jsou hlavně zákazníci školy, tedy děti, žáci, studenti a jejich rodiče, partneři, konkurence, partnerské školy, veřejnost.

Bečvářová (2003) zdůrazňuje, že vztahy s mezoprostředím jsou důležité zejména pro mateřskou školu. „Vztahy a řízení vztahů s vnějším okolím jsou pro mateřskou školu zvláště významné, neboť zde jde o výraznější partnerské sepětí s rodinou, se kterou má škola participovat na výchově a vzdělávání dětí. Jde o partnerskou spolupráci se základní školou, která má na její práci přirozeně a s ohledem na potřeby dětí navazovat, a spolupráci s dalšími odborníky, kteří mají škole pomáhat v mnoha specifických funkcích“ (Bečvářová 2003, s. 36).

Významnou složku mezoprostředí tvoří MŠMT, Krajské úřady, obce, Česká školní inspekce a další resortní partneři.

Ovlivnitelnost těchto vlivů je rozdílná, pozitivní změny si většinou vyžadují řadu náročných kroků v řízení, trvalou práci s veřejností, dlouhý čas a především trpělivost a vytrvalost.

Vůbec nebo jen velmi obtížně může ředitel školy ovlivnit jevy, které přicházejí z makroprostředí školy. Ředitel nemůže ovlivnit jevy jako je demografická křivka, inflace, pokles výroby, nezaměstnanost. Může sice působit prostřednictvím např. odborových orgánů, občanských sdružení, ale ve své podstatě má možnosti velmi omezené a výsledky se mohou projevit až v dlouhodobém měřítku. Toto prostředí se neustále dynamicky mění, pro školy je důležité změny sledovat, přizpůsobovat se, a na tyto změny rychle a tvořivě reagovat. Jedná se především o vlivy ekonomické, demografické, technické, kulturní a politické (Světlík, 2006).

Zejména politické vlivy mají silný vliv na rozhodování a plánování ředitele. Politické prostředí je tvořeno zejména vládními orgány, krajskými úřady, obcemi, zájmovými skupinami a legislativou. Vytvořená legislativa určuje školám „pravidla hry“, která je stanovena zákony, nařízeními vlády, vyhláškami a směrnicemi (Světlík, 2006).

### **2.3 Oblasti řízení**

Škola je vnitřně složitý systém. Tento systém je tvořen mnoha prvky a subsystémy zabezpečující různé funkce, které společnost od škol očekává. Kvalita celého systému je závislá na kvalitě prvků, na povaze a vztazích mezi nimi i na vztazích systému s jeho okolím (Bečvářová, 2003).

Má-li škola poskytnout kvalitní službu svým zákazníkům, je nezbytné, aby veškeré oblasti chodu školy měly svoji kvalitu.

Každodenně probíhá ve škole široká škála činností. Analýza činností je pro školy velmi vyznaným prvkem, který umožňuje jak přesnější vymezení kompetencí, tak i sebereflexi a hodnocení. Solfronk (2002) provedl analýzu reálných činností, za které je ředitel z titulu své funkce zodpovědný. Za hlavní předmět řízení označil tyto činnosti:

- oblast pedagogického řízení,
- oblast ekonomicko právního řízení,
- oblast administrativního a správního řízení,
- oblast personálního řízení,
- oblast řízení vnějších vztahů.

Uvedený výčet zahrnuje základní oblasti, každá oblast má pro školu a její rozvoj svoji důležitost a nepostradatelnost. Jejich důležitost je však pocítována různě, zpravidla podle stupně naléhavosti a stupně organizovanosti.

## **2.4 Povinnosti ředitele mateřské školy**

Práce ředitele mateřské školy v sobě zahrnuje dvě pracovní pozice. V první pozici působí ředitel mateřské školy v roli manažera, druhá pozice je pozice pedagogického pracovníka. K těmto pozicím se váže řada povinností.

Povinnosti vyplývající z pozice manažera vycházejí především ze zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (dále jen školský zákon). Dle tohoto zákona ředitel školy zodpovídá a rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytovaného vzdělávání a služeb, odpovídá za to, že škola poskytuje vzdělávání v souladu se školským zákonem, vzdělávacími programy, odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň, za vytváření podmínek dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a podmínek pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce. Školský zákon ukládá řediteli povinnost podávat včas informace o dítěti jeho zákonným zástupcům, ředitel rovněž podle tohoto zákona odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi. Ředitel garantuje poskytované vzdělávání ve škole, kterou řídí, zajišťuje naplňování zásad vzájemné úcty.

Ředitel školy zřizuje pedagogickou radu jako svůj poradní orgán, projednává s ním všechny zásadní pedagogické dokumenty a opatření týkající se vzdělávací činnosti školy. Pedagogickou radu tvoří všichni pedagogičtí pracovníci školy.

Dále pak stanovuje organizaci a podmínky provozu školy, odpovídá za účelné vyžívání finančních prostředků ze státního rozpočtu, zpracovává a předkládá rozbor hospodaření s těmito prostředky.

Ředitel mateřské školy zabezpečuje personální obsazení školy, přijímá do pracovního poměru pracovníky, rozvazuje pracovní poměr, uzavírá dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. S pracovním poměrem souvisí také odměňování pracovníků. stanovuje odměny a další pohyblivé složky platu, v platových předpisech stanoví podmínky pro přiznávání nenárokových složek platu. Určuje dobu čerpání dovolených, nařizuje práci přesčas a rozhoduje o čerpání náhradního volna, podle nutnosti vysílá zaměstnance na pracovní cesty.

Ředitel je povinen řídit, organizovat, kontrolovat, hodnotit práci svých podřízených, kterým vytváří příznivé podmínky a bezpečné pracovní prostředí, zabezpečuje dodržování právních a vnitřních předpisů a ochrany majetku. Tyto povinnosti jsou obsaženy v zákoně č. 262/2006, zákoník práce.

V oblasti hospodářské uzavírá hospodářské smlouvy.

Ředitel školy je povinen vést dokumentaci školy. Vydává vnitřní školní normy, zajišťuje jejich projednání a kontroluje jejich plnění. Odpovídá za vedení dokumentace celé organizace, schvaluje všechny dokumenty a materiály, které tvoří výstupy ze školy, odpovídá za zpracování výroční zprávy o činnosti školy a výroční zprávy o hospodaření školy.

Spolupracuje se zřizovatelem, projednává se zřizovatelem koncepci rozvoje školy, rozpočet a materiální podmínky pro činnost školy. Informuje zřizovatele o čerpání rozpočtu a ostatních provozních záležitostech.

Zajišťuje nebo sám zpracovává statistické výstupy ze školy pro MŠMT ČR, Českou správu sociálního pojištění, zdravotní pojišťovny a statistický úřad.

Ředitel školy má rozhodovací zodpoví vykonávat ve škole státní správu, která má vztah ke správnímu řízení.

V oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví, požární ochrany a civilní obrany odpovídá za plnění úkolů BOZP a PO. Seznamuje zaměstnance s předpisy a kontroluje dodržování předpisů BOZP a PO, vedení dokumentace v oblasti bezpečnosti, zabezpečuje pravidelné kontroly, odpovídá za školení zaměstnanců.

Vedle těchto manažerských povinností plní ředitel mateřské školy další úkoly, které mu plynou z jeho postavení pedagogického pracovníka. Jeho náplň práce v této pozici vychází z Rámcového programu pro předškolní vzdělávání, který stanovuje rozsah zodpovědnosti, specifikuje odborné činnosti, které by měl učitel vykonávat, jak vést předškolní vzdělávání.

Učitel mateřské školy zpracovává třídní vzdělávací program, odpovídá za průběh pedagogických činností, které je povinen plánovat a vyhodnocovat. Při projektování výchovně-vzdělávací činnosti hledá vhodné strategie a metody jak pro skupinové tak pro individuální vzdělávání dětí včetně dětí se speciálními vzdělávacími potřebami. Provádí evaluaci svého edukačního působení, sebevzdělává se.

Spolupracuje se zákonnými zástupci dětí, usiluje o partnerský vztah mezi školou a rodiči, poskytuje poradenské činnosti.

## **2.5 Struktura pracovní doby ředitele mateřské školy**

Obecná ustanovení o pracovní době a její délce vymezuje část čtvrtá zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Podle § 79 tohoto zákona délka stanovené pracovní doby nesmí překročit 40 hodin týdně. Jestliže tedy nemá ředitel mateřské školy ve své pracovní smlouvě sjednaný kratší pracovní úvazek, činí jeho týdenní pracovní doba 40 hodin.

Ředitel mateřské školy je pedagogický pracovník, vztahuje se tedy na něho § 2 odst. 2 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, který vyčleňuje část pracovní doby k výkonu přímé pedagogické činnosti. Rozsah přímé vyučovací činnosti ředitele mateřské školy je stanoven nařízením vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací,

přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků.

Pro stanovení týdenního rozsahu přímé pedagogické činnosti je rozhodujícím a jediným kritériem počet tříd.

Musíme vzít v úvahu i fakt, že k tomu, aby mohl ředitel přímou pedagogickou činnost vykonávat kvalitně, potřebuje se na tuto činnost dostatečně dobře připravit. Učitel při plném úvazku odučí týdně 31 hodin týdně, zbývá mu 9 hodin týdně pro přípravu na výuku a na práce související, kterou tvoří zejména třídní administrativa, příprava pomůcek, práce s rodiči, vzdělávání, úprava prostor apod. Tato doba souvisejících prací tvoří 29% k poměru pedagogické práce. Ve stejném poměru by se měl tento čas vypočítat i pro ředitele školy.

Tabulka č. 1 - Členění pracovní doby ředitele mateřské školy

Počet tříd mateřské školy	Přímá pedagogická práce	Práce související (v poměru 29%)	Celkem	Řízení mateřské školy	Denní přepočít
1 třída	24	7	31	9	1 hod. 24 min.
2 třídy	21	6	27	13	2 hod. 16 min
3-4 třídy	18	5	23	17	3 hod. 24 min
5-6 tříd	16	4,5	20,5	19,5	3 hod. 54 min.
7 a více tříd	13	4	17	23	4 hod. 36 min.

Výše uvedené zpracování (tab.č. 1) dává konkrétní přehled o členění pracovní doby ředitele mateřské školy. Poslední sloupec tabulky uvádí denní dobu, která zbývá řediteli na administrativní řízení mateřské školy.

Šprachtová (2005) v souvislosti s rozložením pracovní doby porovnává situaci ředitele mateřské školy s řediteli ostatních škol. Dochází k závěru, že rozsah řídicích činností a povinností je téměř stejný, ale míra vyučovacích povinností ředitele mateřské školy je nepoměrně vyšší a vzhledem k objemu prací neúměrně vysoká.

### 3 ADMINISTRATIVNÍ ČINNOSTI V PRÁCI ŘEDITELE MATEŘSKÉ ŠKOLY

Z předchozí kapitoly je patrné, že legislativa dává ředitelům prostor pro poměrně vysokou autonomii škol. Tato skutečnost znamená nejen zvýšení pravomocí, ale také nárůst jejich povinností. „To představuje hromady dokumentů, formulářů a protokolů. Nárůst administrativ je výrazný, ale nejsou pro něj ve školách vytvořeny podmínky – zejména chybí administrativní pracovní síla“ (Šprachtová, 2005).

#### 3.1 Administrativní řízení

I přes řadu odlišností lze u školy sledovat rysy byrokratické organizace. Mezi hlavní rysy těchto organizací patří především systém psaných i nepsaných pravidel, hierarchické uspořádání, je kladen důraz na formální vztahy.

Prášilová (2006, s. 53) uvádí: „Školský systém u nás odjakživa byl a stále je regulován velkým množstvím předpisů (zákonů, nařízení, vyhlášek, pokynů aj.). Tato „byrokracie“ s sebou do školského prostředí přináší jak pozitiva, tak negativa“. Mezi pozitiva můžeme zcela jistě přiřadit tlak na zvyšování kvality, požadavky na vzdělání, efektivitu organizace. Množství předpisů a z nich vyplývající povinnosti však působí spíše jako disfunkční vlivy přesto, že byly původně zamýšleny jako účinný nástroj řízení. „Ředitelé si často stěžují, jak jim „byrokracie“ znesnadňuje výkon funkce“ (Prášilová, 2006, s. 53). Mají na mysli především administrativu, která je spojena se správou školy (tamtéž).

Tyto administrativní povinnosti je nutné systematicky zpracovávat. Je nutné vytvořit účinný systém, pokud vedení školy nechce, aby řízení bylo nahodilé či intuitivní. Tento systém umožňuje efektivnějším způsobem zvládnout veškeré administrativní povinnosti a zároveň přispívá ke kvalifikovanějšímu rozhodování (Světlík 1996).

#### 3.2 Povinné dokumenty platné pro řízení mateřské školy

Školský zákon vedle již popsanych povinností (viz sub.kap. 2.4) taxativně vymezuje dokumentaci, kterou je ředitel mateřské školy povinen vést:

- rozhodnutí o zápisu do školského rejstříku škol včetně všech dokladů a podkladů,
- evidencí dětí (dále jen školní matrika), která obsahuje zejména osobní údaje dítěte, údaje o jeho přijetí, průběhu a ukončení docházky,
- doklady o přijímání dětí,
- vzdělávací programy,
- výroční zprávy o činnosti školy, zprávy o vlastním hodnocení školy,
- třídní kniha, která obsahuje průkazné údaje o poskytovaném vzdělávání a jeho průběhu,
- školní řád nebo vnitřní řád,

- záznamy z pedagogických porad,
- knihu úrazů a záznamy o úrazech,
- protokoly a záznamy o provedených kontrolách a inspekční zprávy,
- personální a mzdovou dokumentaci,
- hospodářskou a účetní evidenci,
- další dokumentaci stanovenou zvláštními právními předpisy.

Kromě této takzvané povinné dokumentace vedou školy ještě další dokumentaci, která souvisí s řízením školy, hospodařením, s personální dokumentací a podobně. Tuto dokumentaci předepisují právní normy příslušných odvětví nebo je její existence a forma ponechána na uvážení jednotlivých škol.

### **3.3 Administrativa spojená s vnitřními předpisy a směrnicemi**

Nezbytnou podmínkou funkční školy je rozdělení činností a pracovních rolí zaměstnanců s cílem co nejefektivnějšího dosažení stanovených cílů školy a zajištění jejího fungování. K zajištění funkční organizace jsou stanoveny organizační normy školy.

#### **o Řády**

Základní organizační normou je organizační řád. Organizační řád obsahuje zpravidla základní charakteristiku organizace a členění školy na jednotlivé organizační součásti, strukturu řízení, pravomoci a odpovědnost jednotlivých pracovníků, zastupitelnost zaměstnanců, pracovní náplně s rozpisem úkolů, odpovědností a kompetencí pro jednotlivé zaměstnance.

Vedle organizačního řádu patří mezi organizační normy školy (Kolektiv, 2009):

- organizační směrnice a pokyny,
- pracovní řád,
- školní řád,
- provozní řád,
- spisový a skartační řád.

#### **o Administrativa spojená se směrnicemi**

Směrnice jsou vnitřními předpisy, jimiž se podrobněji upravují vlastnosti a chování zaměstnanců (Hradílková, Stoček, 2007). Upřesňují tedy základní pracovní postupy a činnosti školy v souladu s obecně právními předpisy a řády školy a jsou nedílnou součástí dokumentace školy. Řediteli školy určování některých směrnic určuje zákon, jiné vydává na základě individuální potřeby školy. Jejich četnost, rozsah a obsah se pro každou jednotlivou školu liší. Mezi důležité a doporučené směrnice patří z oblasti správy písemností zejména:

- směrnice k poskytování informací dle zákona 106/1999 Sb.,

- směrnice k vedení školní dokumentace,
- směrnice k vyřizování stížností.

Z oblasti ekonomiky a správa majetku pro oblast účetnictví zpracovává ředitel např.:

- směrnice pro vedení účetnictví,
- směrnice pro oběh a přezkušování účetních dokladů,
- směrnice pro vnitřní finanční kontrolu,
- směrnice pro účtování majetku,
- směrnice pro evidenci majetku,
- směrnici k inventarizaci majetku,
- směrnice pro hospodaření s přebytečným a neupotřebitelným majetkem,
- směrnice pro vedení pokladny,
- směrnice o poskytování cestovních náhrad a jejich vyúčtování,
- směrnici pro stanovení výše úplaty za vzdělávání a způsob platby.

Mezi směrnice z oblasti pracovně právní a pro oblast bezpečnosti a hygieny vydává ředitel školy patří např.:

- směrnice o FKSP,
- směrnice ředitele školy k dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků,
- směrnice k zajištění BOZP,
- směrnice k provedení prověrky BOZP,
- směrnice k poskytování osobních ochranných pomůcek.

Pro oblast výchovy a vzdělávání vydává ředitel např.:

- směrnice pro pořádání školních výletů,
- směrnice pro školu v přírodě.

Je nutné podotknout, že názvy směrnic nejsou závazné, více směrnic může být sloučeno do jedné ( Hradílková, Štoček, 2007).

### **3.3.1 Spisová a archivní služba**

Dnem 1. ledna 2005 vstoupil v platnost v České republice nový zákon o archivnictví a spisové službě, který oproti starému archivnímu zákonu, ukládá školám povinnost vést spisovou službu. Tato skutečnost klade na školy nemalé nároky na evidenci, zpracování, ukládání a vyřazování dokumentů, je to každodenní činnost ředitele, proto této oblasti věnuji samostatnou podkapitolu.

Povinnost vést spisovou službu vychází ze zákona č. 499/2004 Sb., o archivní a spisové službě a o změnách některých zákonů, vyhlášky č. 646/2004 Sb., o podrobnostech výkonu spisové služby a zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon.



Co to vlastně je spisová služba vysvětluje Hajzlerová (2007, s. 3) následovně: „Spisovou službou se rozumějí práce spojené s příjmem, tříděním, označováním, evidencí, oběhem, vyřizováním, vyhotovováním, rozmnožováním, podepisováním, odesíláním, ukládáním, vyřazováním a archivováním dokumentů“.

Úkolem spisové služby je tedy kompletní péče o dokumenty, která začíná jejich přesnou evidencí až po jejich vyřazování v periodických skartačních řízeních (Hajzlerová, 2007).

Spisová služba je průběžně vykonávaná činnost, neoddělitelná od ostatního chodu školy, vyžadující řízení a kontrolu. Není-li řízení a kontrola spisové služby delegována odpovídající vnitřní normou, organizačním řádem školy, na níže postaveného vedoucího zaměstnance, odpovídá za řízení a kontrolu ředitel (Polák, Šrámková, Trusová, 2007).

K výše vyjmenovaným úkonům musí mít každá škola zpracovaný Spisový a skartační řád, jehož součástí je spisový a skartační plán. Dále pak mají povinnost vést podací deník a ostatní náležitosti spojené s výkonem spisové služby.

#### o **Spisový řád**

Spisový řád obsahuje stručný a výstižný popis úkonů, včetně stanovení odpovědnosti za jejich zajištění. Spisový řád konkretizuje tyto činnosti:

- příjem dokumentů – třídění a otevírání zásilek, třídění a označování dokumentů , kde a kdo dokumenty přijímá,
- evidence dokumentů – znamená zaznamenání dokumentů do jednoho centrálního podacího deníku (ve výjimečných případech lze vést podací deníky i na odloučených pracovištích organizace) tak, aby existoval přehled o všech dokumentech, jejich oběhu, zařazení. Podací deník je kniha s ustálenou rubrikací, do které se zapisují v číselném a časovém pořadí dokumenty doručené i vzniklé z vlastní činnosti určeného původce, případně ústně učiněná podání. Podací deník může být veden i v digitální podobě, musí však být zachována možnost tisku pro trvalé uložení (Hajzlerová, 2007). Dalším úkonem je:
- rozdělování a oběh zaevidovaných dokumentů,
- vyřizování dokumentů,
- odesílání dokumentů je dalším krokem při práci s dokumenty, spisový řád ukládá kdo a jakým způsobem vypravuje písemnosti a
- ukládání dokumentů je činnost, při které je nejvíce zapotřebí dodržovat vytvořený systém uspořádání podle různých kritérií, správně uvádět spisové a ukládací značky proto, aby každý dokument v případě potřeby byl lehce dohledatelný (Hradílková, Štoček, 2007).

- **Skartační řád**

Kromě povinné dokumentace vzniká při provozu školy velké množství různých dalších dokumentů, jejichž existence vyplývá z dalších předpisů. Pokud škola některou část této administrativy nepotřebuje, může ji vyřadit a po řádném skartačním řízení – skartovat. Musí se přitom řídit předpisy, které mají zabránit tomu, aby byly nenávratně zničeny dokumenty, které mají významnou dokumentární hodnotu, nebo mohou být v budoucnu potřebné pro případnou kontrolu (Hajzlerová, 2007).

Skartační řád je vnitřní směrnici, která řeší problematiku související s vyřazováním dokumentů. Předpokladem skartačního řízení je předchozí řádná péče o dokumenty, tj. jejich evidence, správné označení skartačními znaky a lhůtami a uložení dokumentů ve spisovně školy po dobu stanovenou skartačními lhůtami.

Za provádění skartačního řízení odpovídá pracovník odpovědný za vedení spisové služby, popřípadě jiný pověřený pracovník. Pro přípravu a provedení skartačního řízení může být zřízená skartační komise, jejíž členy jmenuje ředitel školy.

Skartační řízení se provádí pravidelně, komplexně za odborného dohledu příslušného státního okresního archívu.

- **Spisový a skartační plán**

Spisový a skartační plán je součástí spisového a skartačního řádu (Polák, Šrámková, Trusová, 2007). Je to schéma pro ukládání dokumentů ve spisovně se spisovými znaky, které označují jednotlivé skupiny dokumentů, dále pak se skartačními znaky, které vyjadřují hodnotu dokumentu podle jeho obsahu. Skartační znak rovněž označuje způsob, jakým se s dokumentem naloží ve skartačním řízení. Poslední údajem jsou skartační lhůty, je to doba udaná počtem let, po kterou jsou dokumenty uloženy v instituci. Dokumenty jsou uloženy ve spisovně. Před uložením do spisovny je nutná úprava dokumentů. Materiál musí být mimo jiné řádně označený, musí být na něm uveden název školy, kdo dokument vyřizoval, obsah dokumentu, rok vzniku a rok vyřízení dokumentu, spisový znak, skartační znak, skartační lhůta a rok skartace.

Tím ale administrativa nekončí. Musí být vytvořen předávací protokol, na jehož základě se dokumenty a spisy do spisovny předávají. O uložených dokumentech ve spisovně je podle zákona nutno vést evidenci. K této evidenci slouží archívní kniha (Hajzlerová, 2007).

- **Tvorba spisu, rejstříky, sběrný arch**

Spis tvoří všechny dokumenty týkající se téže věci. Pokud je při evidenci zjištěno, že ke stejné věci byl již dříve zaevidován jiný dokument, spojí se oba dokumenty dohromady, a tím se vytvoří konkrétní spis. Do spisu se zakládají také dokumenty týkající se téže věci a vzniklé

z vlastní činnosti, např. odpověď na žádost či dotaz. Spojování dokumentů je ukončeno připojením posledního dokumentu, kterým je zpravidla daný spis vyřízen.

Rejstřík jmenný a věcný je nutno vést k podacímu deníku přesahuje-li průměrný počet dokumentů evidovaných v podacím deníku v jednom roce číslo 3000 za posledních 5 let. Ve jmenném rejstříku se uvádějí jména fyzických osob nebo názvy právnických osob a ve věcném rejstříku se uvádějí pojmy vystihující věcný obsah dokumentu.

Sběrný arch je používán v případě, že je k jedné věci doručeno nebo vytvořeno více dokumentů. Sběrný arch obsahuje stejné údaje jako jsou v podacím deníku. První dokument se zapíše do podacího deníku a k takto získanému číslu jedacímu vytvoříme sběrný arch. Všechny ostatní dokumenty se již nezapisují do podacího deníku, ale do sběrného archu.

### **3.4 Administrativa spojená se statistickými výkazy**

Další administrativní činnost ředitele mateřské školy je spojena s povinností zpracovávat statistické výkazy. Tato povinnost vychází ze zákona č. 89/1995 o státní statistické službě a ze školského zákona.

Ministerstvo, popřípadě jim zřízená organizace, sdružuje pro statistické účely a plnění dalších povinností podle § 29 školského zákona údaje z dokumentace škol a školských zařízení a ze školních matrik. Výkazy jsou zpracovávány na vzorových formulářích.

Ředitel mateřské školy je pro tyto účely povinen jednou ročně zpracovat:

- výkaz o mateřské škole,
- výkaz o činnosti zařízení školního stravování,
- výkaz o úrazovosti dětí a mládeže ve školách a školských zařízeních.

Čtvrtletně pak zpracovává:

- výkaz o zaměstnancích a mzdových prostředcích v regionálním školství.

K těmto výkazům bývají dále zpracovávány různé písemné komentáře, další hlášení a rozborů podle pokynů a potřeb zřizovatele.

### **3.5 Specifické administrativní činnosti ředitele mateřské školy**

Cestou k minimalizaci neefektivních postupů v řízení školy je vytvoření efektivního systému plánování.

#### **o Plány**

Plán vždy zobrazuje rámec a rozvrh úkolů, které zpracovávají záměry managementu. V tomto smyslu kvalitní plán vytváří prvotní podmínku k celkovému zlepšení školy, zamezuje pronikání nepodstatných každodenních činností do priorit. Ke kvalitnímu plánu se váže časová, pracovní a administrativní náročnost přípravy a zpracování. Mezi základní plány školy patří zejména:

- koncepce rozvoje školy je nejvýznamnějším konstrukčním dokumentem školy, který vyjadřuje manažerský záměr ředitele školy na několik let dopředu, zpravidla na čtyři roky,
- roční plán školy je vlastně rozpracováním koncepčních idejí pro daný rok v jednotlivých oblastech,
- plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků je požadován zákonem o pedagogických pracovnících, kdy prioritou je program řešení ke splnění kvalifikačních požadavků, vzdělávání k výkonu funkcí ve škole a specializovaných činností, oblast dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků především ve vztahu k potřebám rozvoje kvality vyučování, případně program samostudia,
- plán kontrol a hospitací zajišťuje zejména koncepční řízení zpětné vazby, tyto plány zahrnují oblasti kontroly kvality lidských, materiálních, finančních a technologických zdrojů, kvality výsledků vzdělávání a kvality procesů vzdělávání,
- plán opatření při vzniku mimořádné události a vyhlášení krizového stavu,
- traumatologický plán a zajištění první pomoci,
- odpisový plán jehož sestavení ukládá zákon o účetnictví.

Kromě výše vyjmenovaných plánu vypracovává ředitel další plány dle potřeb na základě vlastního uvážení a rozhodnutí např. plán dovolených, plán spolupráce, nebo vypracovává plány dle pokynů svého zřizovatele jako je finanční plán nákladů a výnosů apod.

## 4 SPRÁVNÍ ČINNOST V PRÁCI ŘEDITELE MATEŘSKÉ ŠKOLY

Jedním z úkolů ředitele mateřské školy je činit úkony a rozhodnutí vůči svěřeným dětem, respektive jejich rodičům jako zákonným zástupcům. Některá z těchto rozhodnutí jsou natolik zásadní, že je k jejich vydání vyžadován zvláštní postup. Tímto postupem se rozumí správní řízení. Odpověď na otázku, kde je třeba vydat rozhodnutí ve správním řízení je nutno hledat ve školském zákoně.

Cílem této kapitoly je přiblížit správní řízení ve vztahu k rozhodnutím podle školského zákona.

### 4.1 Správní řízení a jeho zakotvení v zákonných normách

1. ledna 2006 nabyl účinnost dlouho připravovaný zákon č. 500/2004 Sb., správní řád (dále jen správní řád), který upravuje postup správních orgánů vykonávajících svoji působnost v oblasti tzn. veřejné správy, tedy i škol. Řediteli školy se tak dostal do rukou procesní předpis, podle něhož postupuje zejména při vydávání rozhodnutí, která mu ukládají vydávat zvláštní právní předpisy. Tím je na úseku školství školský zákon. Obrazný most mezi uváděným obecným a zvláštním právní předpisem je v ustanovení § 183 odst.1 školského zákona. „Vztah obou zákonů je zde vymezen tak, že pokud nám školský zákon nestanoví jinak, vztahuje se na rozhodování o právech a povinnostech fyzických i právnických osob v oblasti státní správy podle školského zákona správní řád“ (Richter, 2006, s. 1).

Specifikou školského zákona je, že správní orgán zde není definován ve smyslu instituce, ale individuální osoby ředitele školy, když působnost k vydávání rozhodnutí svěruje zákon pouze a jedině do rukou ředitele školy. „Ředitel školy či školského zařízení se tak vedle statutárního orgánu právnické osoby stává podle správního řádu také tzv. „úřední osobou“ a „oprávněnou úřední osobou“, která výlučně rozhoduje o právech a povinnostech dětí, žáků a studentů jako účastníků správního řízení ve školství“ (Richter, 2006, s. 2).

Správní řízení má tři fáze. První fází je zahájení řízení, druhou fází je průběh řízení, což probíhá zjišťováním podkladů pro rozhodnutí. Třetí fází je ukončení, nebo-li vydání rozhodnutí ve věci.

Okamžikem, kdy je zahájeno řízení, vznikají oběma subjektům řízení procesní práva a povinnosti. Správnímu orgánu, v tomto případě řediteli školy, začíná běžet lhůta pro vydání rozhodnutí. Řízení lze zahájit na základě žádosti nebo jiného návrhu, kterým se zahajuje řízení nebo z moci úřední. V zahájeném řízení je správní orgán vždy povinen pokračovat z úřední povinnosti (Gadasová, Polján, 2000).

„Výsledkem správního řízení a cílem celého postupu správních orgánů v tomto řízení je vydání správního rozhodnutí ( Svoboda, Marinčák, 2007, s. 59).

Svoboda a Marinčák (2007) také upozorňují, že správní rozhodnutí v širším slova smyslu rozhodovací činnosti správních orgánů rozeznává pojem rozhodnutí a usnesení. Další možnost jak ukončit správní řízení je uzavření smíru mezi účastníky správního řízení se souhlasem správního orgánu.

Rozhoduje-li správní orgán formou usnesení, v případě, které vymezuje zákon, nemusí tomuto usnesení předcházet řízení a je platné v okamžiku jeho vydání.

V každé věci se zakládá spis, který obsahuje veškeré písemné materiály týkající se dané věci. Spis tvoří zejména podání, protokol, záznamy, písemná vyhotovení rozhodnutí a další písemnosti, které se vztahují k dané věci. Spis musí obsahovat soupis všech svých součástí, je označen spisovou značkou, na všech materiálech je uvedeno datum, kdy byly do spisu vloženy ( Kolektiv, 2009).

#### **4.2 Druhy rozhodnutí vydávané ředitelem mateřské školy ve správním řízení**

Ředitel školy ve správním řízení je povinen rozhodovat o právech a povinnostech dětí, žáků a studentů podle školského zákona v případech, kdy mu to školský zákon výslovně stanoví. Na základě tohoto zákona ředitel školy realizuje zvláštní druh správního řízení, jehož

výsledkem je vydání individuálního správního aktu – rozhodnutí. Při vydávání rozhodnutí se v těchto případech řídí podle školského zákona a správního řádu. Platí zde tzv. subsidiarita správního řádu a náležitosti rozhodnutí musí být v souladu se správním řádem.

##### **4.2.1 Rozhodnutí dle školského zákona**

Podle školského zákona ředitel mateřské vydává rozhodnutí v následujících případech dle § 165 odst.2:

- Rozhoduje o přijetí k předškolnímu vzdělávání dle § 34 odst. 3 školského zákona, popřípadě o stanovení zkušebního pobytu dítěte, jehož délka nesmí přesáhnout tři měsíce. Rozhodnutí o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání do mateřské školy je zcela jednoznačně nejčastějším rozhodnutím, které ředitel mateřské školy vydává (Richter, 2006). Správní rozhodnutí v tomto případě není zahajováno z moci úřední, čili z vlastního podnětu ředitele, ale vždy pouze na žádost zákonného zástupce dítěte, které má procesní postavení účastníka řízení.

Dnem, kdy došla žádost do podatelny mateřské školy, je správní řízení ve věci zahájeno a je nutné ve věci založit spis. Žádost je třeba prověřit z hlediska jejich náležitostí a v případě, že některá náležitost chybí, jde o vadu, kterou je třeba odstranit. Pokud se vada neodstraní na místě, je nutné vyzvat podatele k bezodkladnému odstranění, nelze-li jinak, je též možné zahájené řízení přerušit usnesením.

Výsledným aktem správního řízení je vydání rozhodnutí ve věci. V případě kladného rozhodnutí je dítě k předškolnímu vzdělávání přijato, v tom případě může být vynecháno odůvodnění rozhodnutí.

- Rozhoduje o stanovení zkušebního pobytu dle § 34, odst. 3 školského zákona  
Ředitel mateřské školy může přijmou dítě též tak, že v pochybnostech vydá podmíněčné rozhodnutí o stanovení zkušebního pobytu dítěte v mateřské škole, jehož délka nesmí přesáhnout tři měsíce.

- Rozhoduje o nepřijetí k předškolnímu vzdělávání dle § 34 odst. 3 školského zákona  
Toto rozhodnutí vydává ředitel za situace, kdy dítě přijato není z důvodu nesplnění kritérií pro přijetí nebo z důvodu naplněné kapacity mateřské školy. V tomto případě musí ředitel své rozhodnutí odůvodnit.

Dalším rozhodnutí, které ředitel mateřské školy vydává, je ukončení předškolního vzdělávání. Řízení v těchto případech je zahajováno z moci úřední oznámením o zahájení řízení zákonnému zástupci dítěte.

- Rozhoduje o ukončení předškolního vzdělávání pro nepřetržitou neúčast na předškolním vzdělávání dle § 35 odst. 1 písm. a) školského zákona.

V případě neomluvené účasti předchází rozhodnutí písemné upozornění zákonným zástupcům, ve kterém ředitel upozorňuje na možnost ukončení předškolního vzdělávání v případě, že se do 14 dnů nevyjádří ke vzniklé situaci, dítě docházku nezahájí a omluva ze absenci dítěte v mateřské škole nebude dodána. Zákonní zástupci mají do 14 dnů možnost písemně nebo ústně do protokolu podat požadované vysvětlení. Jestliže zákonní zástupci toto neučiní, ředitel vydá rozhodnutí o ukončení docházky. Podnětem pro zahájení je výkaz docházky dítěte do mateřské školy a skutečnost, že zákonný zástupce dítěte neúčast neomluvil, i když k tomu byl písemně vyzván a současně byl upozorněn na možnost vydání předmětného rozhodnutí (Richter, 2006).

- Rozhoduje o ukončení předškolního vzdělávání z důvodu opakovaného narušování provozu mateřské školy zákonným zástupcem závažným způsobem – dle § 35 odst. 1 písm. b) školského zákona.

Jde o druhé kvalifikované rozhodnutí, pro než lze ukončit předškolní vzdělávání. Opět je pro jeho vydání požadováno předchozí písemné upozornění.

- Rozhoduje o ukončení zkušebního pobytu dítěte v mateřské škole na návrh lékaře – dle § 35 odst. 1 písm. c) školského zákona

V praxi se mohou vyskytnout dvě varianty. V prvním případě podává žádost o ukončení sám zákonný zástupce dítěte. Na tuto situaci školský zákon nepamatuje. Nicméně je zde žádost, o níž je potřeba rozhodnout. Richter (2006) vyslovuje názor, že v této situaci není potřeba upozornění ředitele na tuto možnost a bude-li žádosti vyhověno, nemusí být jeho součástí odůvodnění rozhodnutí. Upozornění však bude třeba při druhé variantě, když hodlá ředitel

zahájit řízení nikoliv o žádosti, ale z moci úřední. Pak je potřeba nejen upozornění, ale také oznámení o zahájení řízení a doporučení lékaře nebo školského poradenského zařízení.

- Rozhoduje o ukončení předškolního vzdělávání pro opakované neuhrazení úplaty za vzdělávání v mateřské škole – dle § 35 odst. 1 písm.d) školského zákona.

V tomto případě je nutné v odůvodnění uvést, o co se povinnost k úhradě úplaty zákonným zástupcem opírá. Formu ustanovení školský zákon nepředepisuje. V praxi je možné setkat se se směrnicí ředitele nebo s nařízením ředitele o stanovení výše úplaty. Mohou se však vyskytovat i jiné úkony. V odůvodnění rozhodnutí je třeba úkol citovat jeho názvem, pořadovým nebo jiným číslem a datem jeho vydání (Richter, 2006).

Pro případy, kdy je vydáno rozhodnutí ve věci, kterým se žádosti nevyhovuje, lze předpokládat, že zákonní zástupci využijí práva a napadnou rozhodnutí odvoláním. Proto je pro ředitele školy důležité věnovat zvýšenou pozornost průběhu celého řízení a precizaci všech provedených úkonů včetně obsahu rozhodnutí.

#### **4.2.2 Rozhodnutí dle správního řádu**

Ředitel školy vydává rozhodnutí nejen podle školského zákona, který mu ukládá povinnost rozhodovat, ale vydává i rozhodnutí podle správního řádu. V těchto případech se ředitel školy při správním řízení a vydání správního aktu řídí správním řádem. Správní řád umožňuje v písemném vyhotovení rozhodnutí uvést označení rozhodnutí nebo i jiné označení stanovené zákonem „usnesení“ nebo „rozhodnutí“.

Podle § 38 správního řádu má účastník a jeho zástupce právo nahlížet do spisu. Ředitel školy může odepřít osobě nahlížet do spisu a v takových případech vydává usnesení o odepření práva nahlédnutí do spisu.

Účastník řízení může taky požádat o prominutí zmeškání úkonu. Na základě žádosti ředitel školy vydává usnesení o prominutí nebo neprominutí zmeškání úkonu podle § 24 odst. 2 správního řádu

Usnesení vydává ředitel školy také v případě, kdy je nutné ustanovení opatrovníka.

Pokud správní řízení bylo zahájeno na žádost účastníka, zákonného zástupce dítěte, a ten po zahájení řízení využije svého práva a vezme žádost zpět, ředitel školy musí zatavit řízení vydáním usnesení o zastavení řízení.

Ředitel školy vydává také opravné rozhodnutí .

Správní řízení prováděné ředitelem mateřské školy vyžaduje vysoký stupeň teoretických znalostí. Jedním z cílů nového zákona, je podle jejich tvůrců, jeho přiblížení občanskému soudnímu řádu. Z toho ovšem vyplývá skutečnost, že míra právního vědomí a právního vzdělání zejména oprávněných úředních osob, které provádí úkony ve správním řízení, tedy i ředitelů škol, se musí přiblížit vykonavatelům občanského soudního řádu. To je



vysokoškolsky vzdělaným soudcům. Mimo nutnosti teoretických znalostí je nezanedbatelný i fakt, že se tato činnost vyznačuje i vysokou mírou administrativní náročnosti (Richter, 2006).

## 5 PEDAGOGICKÉ ŘÍZENÍ ŘEDITELE MATEŘSKÉ ŠKOLY

Pedagogické řízení je jednou z oblastí řízení školy (viz. sub.kap. 2.3).

Sféra pedagogického řízení neboli oblast vyučování má vzhledem k poslání školy zcela zásadní význam.

Pro úspěch každé organizace je klíčovým cílem snaha o naplnění smyslu, pro který vznikla (Drucker, 1994). Poskytování výchovy a vzdělání je to, co společnost tradičně od škol očekává. Úspěšná pedagogická práce patří mezi hlavní kritéria při hodnocení a posuzování kvality školy.

### 5.1 Řízení pedagogického procesu

Z předchozích kapitol vyplývá, že škola má jedno významné specifikum, které ji odlišuje od všech institucí a organizací. Jde o výchovně-vzdělávací instituci, která má jako svůj prvotní cíl utváření osobností žáků a jejich přípravu na život. Jde o zařízení, jehož hlavní činností je výchova a vzdělání ( Bacík, Kalous, Svoboda a kol., 1998). „Ostatní činnosti jsou předpokladové a měly by být podřízeny hlavnímu účelu. Z toho vyplývá, že hlavní pozornost by měl manažer školy věnovat řízení pedagogického procesu...(Prášilová, 2006, s. 59). Úspěch celé školy se odvíjí především od úspěšnosti školy v oblasti učení a vyučování. Proto těžiště každé školy musí být v hledání cest, které povedou k dosažení všestranného rozvoje u všech žáků ( Bacík, Kalous, Svoboda a kol., 1998).

Výchovně-vzdělávací proces je složitý proces, skládající se ze tří komponent (Bacík, Kalous, Svoboda a kol., 1998, s. 256):

- „cíle a obsahy,
- vlastní proces, činnosti učitelů a žáků,
- podmínky realizace zmíněného procesu“.

Mezi uvedenými komponentami, z nichž každou je možné dále strukturovat, existuje vzájemná podmíněnost a závislost. Byla prokázána determinovanost procesu výuky a vyučování kvalitou cílů, výběrem adekvátních obsahů i prostředím, ve kterém se odehrávají. Můžeme tak říct, že pedagogický proces a jeho optimalizace závisí rozhodujícím způsobem na lidských i věcných podmínkách, tedy na žácích a jejich učitelích, na organizačních strukturách a materiálním vybavením, které se pro jejich činnost podaří vytvořit ( Bacík, Kalous, Svoboda a kol., 1998).

Zde se nabízí otázka, co se od ředitelů v souvislosti s procesy učení a vyučování očekává, jak mohou přispět k optimalizaci pedagogického procesu?

Obecný management člení proces řízení na čtyři fáze - plánování, organizování, vedení a kontrolování (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001). Tyto činnosti jsou podle Kalouse ( 1997) běžné i při tak specifické činnosti, jakou představuje pedagogický proces. Znamená to, že i

procesy učení a vyučování je nutné dlouhodobě plánovat, smysluplně organizovat, pravidelně kontrolovat a hodnotit.

### **5.1.1 Plánování v řízení pedagogického procesu**

Volba vzdělávacího programu, příprava dlouhodobějších projektů, volba další formy kurikulárního projektování, oblast metodiky, to jsou příklady možného plánování v řízení pedagogického procesu (Solfronk, 2002).

„Projektování a usměrňování obsahové náplně vzdělávacího procesu patří k hlavním úkolům pedagogického řízení škol“ (Bacík, Kalous, Svoboda a kol., 1998, s. 268). Tito autoři rovněž vyslovují názor, že vzdělávání, jeho kvalita a výsledky tvoří jádro celého pedagogického působení a jeho obsah je východiskem pro tvorbu učebních plánů, učebních osnov a pomůcek. V důsledku liberalizačních procesů posilujících autonomii škol se od školského managementu očekává, že bude tvořivým subjektem i v této oblasti činnosti školy. Pedagogické vedení škol se stává spolutvůrcem vzdělávacího profilu školy a zároveň i garantem kvality dosažených výsledků.

Základním, závazným pedagogickým dokumentem podle něhož se uskutečňuje vzdělávání v konkrétní škole je školní vzdělávací program (dále jen ŠVP). Jedná se o významný stěžejní programový dokument, kterým škola deklaruje svoji identitu, hodnotovou orientaci, formální a metodické priority své práce, jde o dokument, který poskytuje úplné a přehledné informace o poskytovaném vzdělávání a jeho kvalitě. Jde o vlastní projekt práce, který v případě mateřské školy vychází z Rámcového vzdělávacího programu pro předškolního vzdělávání. Na jeho tvorbě by se měl podílet veškerý pedagogický i provozní personál, hlavní zodpovědnost za jeho zpracování a kvalitu však nese ředitel (Bečvářová, 2003).

Jak bylo v předešlých kapitolách zmíněno, ředitel působí i v roli pedagoga. Činností pedagoga je řídit třídu jako skupinu, pro kterou pedagog zpracovává třídní vzdělávací program který by měl navazovat na rámcové požadavky a pravidla ŠVP. Prostřednictvím třídního vzdělávacího programu určuje cíle, směr, zajišťuje podmínky, organizaci, motivuje, vede, hodnotí a evaluuje vzdělávací proces – třídní vzdělávací program, individuální programy vzhledem ke stanoveným cílům.

Do oblasti plánování patří i tvorba individuálních vzdělávacích programů. Individuální vzdělávací plány jsou zpracovávány zejména pro integrované děti se zdravotním postižením. Rovněž u dětí se zdravotním postižením zařazených do speciálních škol nebo do speciálních tříd běžných škol se tento plán zpracovává. Pro děti s odkladem povinné školní docházky, u dětí problémových i nadaných se rovněž tento plán doporučuje vypracovávat. Jeho existence a realizace svědčí o profesních kvalitách pedagogů.

### **5.1.2 Hospitace jako prostředek řízení pedagogického procesu**

Po metodologické stránce je hospitace jediná přímá metoda pozorování pedagogického procesu a pro ředitele je nenahraditelný nástroj jeho řízení. Pomáhá diagnostikovat současný stav a poskytuje poznatky vedoucí ke zkvalitnění práce jednotlivých učitelů i celých pedagogických kolektivů (Bečvářová, 2003).

Je to prostředek kontroly úrovně přímé pedagogické práce učitele. Dává řediteli možnost kontrolovat průběh činností, které mají být vykonány, posuzovat kvalitu těchto činností, přijímat opatření v případě zjištěných nedostatků.

Cílem hospitace by mělo být mimo jiné oboustranné obohacení účastníků, které by v rámci jejich odbornosti posouvalo oba zúčastněné k vyšším odborným kvalitám. Hospitace jsou však významné především pro řídicí práci ředitele. Ředitel školy je v pedagogickém kolektivu hlavním článkem, článkem řídicím. Řídit pedagogický kolektiv školy je možné jen na základě znalosti stavu a úrovně jeho působení (Rys, 1975).

## **6 ŘEDITEL MATEŘSKÉ ŠKOLY A TIME MANAGEMENT**

Jak z předchozích kapitol vyplývá, ředitel mateřské školy musí vykonávat řadu činností, které mu vyplývají z jeho funkce, v čase, který mu určuje jeho pracovní doba. Čas na výkon přímé výchovně-vzdělávací práce má pevně stanoven. K plnění manažerských povinností tedy i administrativních činností, činností spojených s výkonem státní správy a k řízení pedagogického procesu mu zbývá omezené množství času. Je proto nutné, aby se svým časem nakládal co nejefektivněji. Toto umění efektivního hospodaření s časem se pro ředitele mateřské školy stává čím dál podstatnější.

Poslední kapitola teoretické části je proto věnována řízení času.

### **6.1 Time management**

Pojem time management je možné do češtiny přeložit doslova jako řízení času. Náhlovský (2002, s. 43) definoval tento pojem jako „vyvíjející se a praxí neustále prověřovanou metodikou racionálního využití času“. Cimbálníková (2009, s. 45) uvádí, že „pro time management je důležitý cíl a orientace na výsledky v čase, který máme k dispozici“. Schopnost efektivně řídit svůj čas bývá mnohdy považována za spíše vedlejší součást manažerských schopností. Efektivní nakládání s časem je však ve skutečnosti jednou z nejpodstatnějších manažerských dovedností, které ovlivňují jeho výkon (Urban, 1999). Mezi cíle time managementu patří snaha i při vysokém pracovním nasazení umožnit lidem žít spokojeně a vyrovnaně.

### **6.2 Produktivní čas a biorytmy**

Lidské tělo není vždy připraveno k maximálnímu výkonu, biologické potřeby a nároky na čas není možné ignorovat. „Každá sekunda našeho života nepřináší zcela shodnou možnost se na něco soustředit nebo zcela stejný pocit vnitřní síly. Tyto a jim podobné parametry se mění v čase a spolu s nimi se mění i naše schopnosti či možnosti podávat výkon a dosahovat cílů“ (Plamínek, 2004, s. 166).

Produktivní čas je doba, kdy má člověk maximální energii a kdy dosahuje nejlepších výsledků. V průběhu dne se mění schopnost člověka soustředit se a podávat výkon. S produktivním časem úzce souvisí biorytmy. Výzkum biorytmů ukázal, že ačkoliv každý člověk má svůj vlastní rytmus, mají všichni lidé řadu podobností. Obecným pravidlem je, že maximální produktivity se dosahuje kolem desáté hodiny dopoledne, výkonnostní minimum se zpravidla dostavuje po poledni a přibližně od 16. hodiny dochází k opětovnému růstu produktivity. Je však nutné podotknout, že každý jedinec má svou vlastní křivku výkonnosti. Pracovat příliš dlouho a příliš tvrdě je neefektivní. V průměru by neměl člověk pracovat déle

než jednu hodinu bez doby odpočinku, po této době přichází ztráta koncentrace ( Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Ředitel mateřské školy svou pedagogickou činnost vykonává zpravidla v dopoledních hodinách, obvykle bývá ve třídě do 10. hodiny, při odpolední směně vstupuje do třídy kolem 12. hodiny a odchází kolem 16. hodiny. Z pohledu výkonnostní křivky nejproduktivnější část své pracovní doby stráví při ranní směně ve třídě a na manažerskou práci případně výkonnostně méně aktivní doba. U odpolední směny je tomu naopak.

### 6.3 Využívání času

Čas – pracovní dobu můžeme strukturovat různým způsobem. Slavíková ( 2003) člení pracovní dobu ředitele školy do šesti situací:

- rituály – to jsou chvíle, kdy jednáme podle určitých ustálených a obvyklých konvencí
- Rozptýlení – jde o výměnu názorů na nejrůznější témata, jako jsou např. příhody, jež se staly ve škole, v rodině atd.,
- hra – je to čas snění a utopie,
- činnost – to je čas, ve kterém ředitel vykonává konkrétní práci: administrativu, vyřizování pošty, statistické výkazy, sestavování písemných materiálů a podkladů, odborná jednání, příprava schůzí,
- důvěrnost – ředitel diskutuje se svými nejbližšími spolupracovníky nad návrhy nebo přímo nad projekty, společně s nimi uvažuje o profesních otázkách,
- ústraní – na chvíli se izoluje od ostatních, což je nezbytné pro správnou duševní hygienu.

Čas vyhrazený pro práci však řediteli nepřísluší beze zbytku. Je to doba, která neovládá ředitel, nýbrž někdo jiný. Tento čas dělí Slavíková (2003) na:

- čas ovládaný našim zaměstnavatelem – to je čas, který ředitel věnuje věcem, které by nedělal, kdyby neměl nadřízené. Do tohoto času spadají činnosti pro vyplňování tabulek, vypracovávání zpráv, schůze, kterých se musí ředitel zúčastnit. Je to čas, který je věnován plnění příkazů a dále na
- čas ovládaný systémem – jde o veškerou náplň činností, jež po řediteli škola vyžaduje. Jsou to především každodenní záležitosti administrativní povahy, řešení konfliktů, absence pracovníků, náhle vpády do kanceláře z důvodu nejrůznějších problémů, atd.,
- čas, jež ovládá ředitel sám – v tomto čase vykonává ředitel činnosti dle vlastního výběru. Je to čas kreativní a čas osobního rozvoje a měl by to být čas nejdůležitější ze všech výše jmenovaných, který se skládá ze dvou částí:

- čas, který berou řediteli jeho spolupracovníci, když mu svěřují věci, které by mohli udělat oni sami. Pokud tyto činnosti začne vykonávat ředitel sám, bude zaplněn prací, která nevyplývá z jeho funkce. Zde by měl ředitel jednoznačně uplatňovat delegování. Druhou část tvoří
- čas, který ředitel skutečně vlastní, během něhož uskutečňuje ty činnosti, které si sám vybral.

Manažer by neměl dlouhodobě pracovat pod časovým tlakem. Časová tíseň je jedním z faktorů způsobujících stres. V důsledku častého prožívání stresových situací může dojít ke vzniku zdravotních problémů. Aby ředitel dobře ovládal svůj čas, byl k dispozici pro ostatní i pro sebe, lépe se cítil ve svém profesionálním životě a vyhnul se zdravotním příhodám vyvolaným stresem, je nutné aby svůj čas řídil.

## **6.4 Techniky řízení času**

„Podmínkou pro efektivní řízení času je analýza současného stavu, který věnujeme pracovním činnostem. Pokud chceme správně řídit svůj čas, musíme nejdříve zjistit, jak s ním nakládáme, a potom změnit, co bude neefektivní“ (Cimbálníková, 2009, s. 47). Jednoduchou diagnostickou metodou je časový snímek. Tato metoda umožní racionálně uspořádat pracovní činnosti, spolehlivě a průběžně evidovat objem času vynaložený na vytypované činnosti. Takto získané údaje pomohou koordinovat množství času vynakládaného na činnosti preferované a činnosti podružné, umožní sledovat a korigovat každodenní časové ztráty způsobené přepravou, prostoji, různými rušivými vlivy (Ždímal, 1992). Jedná se o zaznamenávání všech činností vykonávaných během sledovaného období. K provedení časového snímku postačí zpravidla doba jednoho týdne. Záznamy je potřeba provádět průběžně po celou sledovanou dobu do předem připraveného formuláře v určených časových intervalech. Zaznamenávají se také nejen všechna rušení a přerušení, všechny rušivé vlivy s označením, kdo vyrušil, ale i situace, kdy se ředitel vyrušil sám sebe. Po skončení doby, kdy byly činnosti zaznamenávány, jednoduchých propočtem času nebo výpočtem ze vzorce získá manažer poměrně přesnou představu o tom, na co skutečně vynaložil svůj čas (Urban, 1999).

### **6.4.1 Řízení času stanovováním cílů**

Po provedené analýze využívaného času může manažer přistoupit k samotnému procesu řízení času.

U ředitele mateřské školy jde o to, aby jím řízený vzdělávací proces byl cílevědomý, plánovaný a směřoval k cílům, které jsou vytýčeny ve školním vzdělávacím programu. Aby

pro množství administrativních činností nedocházelo ke snižování kvality poskytovaného vzdělání.

Základní myšlenkou a východiskem celého procesu řízení je záměr dosáhnout vytýčených cílů ve stanoveném termínu. Je důležité, aby cíl byl dobře vyjádřen a tedy aby bylo možné zkontrolovat, zda ho bylo dosaženo. „Tím, že si člověk dokáže cíl přesně vymezit, překoná už poloviny cesty k jeho dosažení. Je tomu tak proto, že v samotném stanovení cíle je obsažena jeho pevná vůle a víra, že to zvládne, že to chce“ (Porvazník, 2003, s. 388).

Má-li manažer stanoveny cíle, může přikročit k jejich seřazení podle důležitosti, tedy k určení priorit. Jedná se o seřazení úkolů podle naléhavosti a důležitosti. Účinným prostředkem pro stanovení může být pro manažera tzv. Eisenhowerův princip. Jedná se o jednoduchou pomůcku, kdy dochází k rozdělení úkolů do čtyř sektorů ( Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001; Cimbálníková, 2009):

- úkoly v sektoru A – jsou úkoly vysoce naléhavé a důležité. Tyto úkoly musí být vyřízeny hned, vyžadují reakci,
- úkoly v sektoru B – jsou úkoly důležité, ale méně naléhavé. Mohou počkat, je však důležité jejich plnění naplánovat, dále na
- úkoly v sektoru C – jsou velice naléhavé, ale málo důležité. Tyto úkoly by měl manažer delegovat, poslední
- úkoly v sektoru D – úkoly málo důležité i málo naléhavé.

Účinným prostředkem při stanovení priorit je také pravidlo 15:65 zvané též ABC.

Podle důležitosti, vzhledem ke stanoveným cílům, přiřadíme konkrétní úkoly k písmenům A, B nebo C. A -jsou nejdůležitější úkoly, může je vyřídit pouze manažer sám, nelze je delegovat a vzhledem ke splnění cílů mají nejvyšší hodnotu. Vymezený čas je asi 3 hodiny na 1 až 2 úkoly.

B -jsou úkoly průměrné důležitosti, lze delegovat. 2 až 3 úkoly na dobu asi 1 hodiny.

C -jsou úkoly, které tvoří největší podíl práce, avšak z hlediska naplňování cílů mají nejmenší hodnotu. Na tyto úkoly je vyčleněn čas asi 45 minut (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001; Cimbálníková, 2009).

Stanovit si priority je pro ředitele mateřské školy jedním z nejtěžších úkolů. Jestliže hlavní účelovou funkcí mateřské školy je podle Bečvářové (2003) cílevědomě orientovaný, dobře organizovaný pedagogický proces, měly by se priority ředitele mateřské školy vztahovat zejména k pedagogickým činnostem. Z legislativy však vyplývá fakt, že se ředitel nemůže věnovat pouze řízení procesu zdokonalování kurikula a zefektivňování výuky. Musí řešit ekonomické otázky, zajišťuje provoz školy v oblasti materiální, odpovídá za plnění administrativních činností (viz. sub. kap.2.3). Znalost výše popsaných technik by rozhodovací proces o prioritách měl řediteli usnadnit.



Poté, co je stanoven a definován cíl, jsou stanoveny priority, měl by následovat další krok. Naplánování jednotlivých úkolů.

## **6.5 Plánování a řízení času**

„Plánování budoucího času můžeme bez přehánění označit jako nejproduktivnější způsob využívání času, který existuje ( Urban, 1999, s. 58).

Plánovat v procesu řízení času znamená připravit realizaci cílů a rozvrhnout čas k jejich plnění. Pro plánování a řízení času může být využita jednoduchá technika Ivyho Leea. Tato technika spočívá v tom, že si manažer na konci každého dne vytýčí priority dne příštího. Činnost zapíše do seznamu. Tak pokračuje až do chvíle, kdy seznam obsahuje pět až sedm položek. Druhý den plní úkoly, na konci dne porovná plán se skutečností. Splněné úkoly škrtně a zbývající se posunou na první místa seznamu pro příští den. Nevýhodou této metody je, že nerozlišuje mezi tím, co je a co není naléhavé. Proto je vhodné tuto metodu používat s řebříčkem priorit (Cimbálníková, 2009).

Slavíková (2003) pro oblast školství uvádí tři základní složky plánování. Jako první uvádí rámcový dlouhodobý plán, jedná se o strategii rozvoje školy. Podrobný časový rozpis všech termínů týkajících se zajištění ročního chodu školy ve všech oblastech její činnosti, s uvedením přípravných období i krizových řešení je obsažen v podrobném ročním pracovním plánu. Třetí plán je periodický pracovní plán, který je buď měsíční, nebo zahrnuje jednotlivá období. Ředitel školy v něm uvádí vše, co předpokládá, že se ve zmíněném období uskuteční. Zpravidla obsahuje čtyři záhlaví:

- pedagogické řízení,
- personální řízení,
- administrativní řízení,
- osobní projekty.

Bělohávek, Košťan, Šuleř, (2001) navrhuje sestavení měsíčního, týdenního a případně denního plánu.

## **6.6 Delegování v podmínkách mateřské školy**

„Delegováním je myšleno přenášení povinností, odpovědnosti, ale i pravomoci na podřízené spolupracovníky“(Prášilová, 2006, s. 136). Účinné delegování je nezbytnou složkou manažerských dovedností a jedním z předpokladů efektivního řízení.

Podle Cimbálníkové (2009) má delegování dvě zásadní výhody. Využití této techniky přináší manažerům uvolnění času pro realizaci klíčových aktivit souvisejících se strategickými záležitostmi, s vedením a rozvojem pracovníků a s řešením komplikovaných situací, druhou výhodou je posílení odpovědnosti spolupracovníků a zvýšení jejich motivace.

Bělohávek, Košťan, Šuleř, (2001) navíc spatřuje klady této techniky ve zvládnutí více práce za kratší čas, přísun nových nápadů a přístupů, rozvoj kompetencí pracovníků, jejich snazší hodnocení, jednodušší kontrolu a vyhnutí s stagnací.

Technice delegování předchází analýza práce manažera z hlediska jeho povinností a odpovědnosti a rozčlenění úkolů na ty, které musí udělat jen on sám, které by měl vyřizovat, úkoly, které může delegovat, úkoly, které by měl delegovat a úkoly, které manažer delegovat musí (Cimbálníková, 2009; Prášilová, 2006).

Manažer by měl delegovat především úkoly, které mají menší důležitost a rutinní práce, které zabírají velkou část pracovní doby. Z pohledu analýzy ABC se jedná o úkoly B a C. Manažer si však musí být vědom, že delegováním úkolů se nemůže vyhnout konečné zodpovědnosti za správné a kvalitní splnění a vyřízení úkolů.

Delegování v podmínkách mateřské školy má však svá úskalí a je pro ředitele poměrně složitou záležitostí. Malý počet lidí, které řídí, je pro něho z tohoto pohledu jen zdánlivou výhodou, neboť nemá na koho přenést část svých kompetencí a podělit se tak o množství realizovaných činností. Nejen počet podřízených, ale i jejich struktura znesnadňuje řediteli delegování úkolů. Na většině mateřských škol chybí administrativní pracovník (Šprachtová, 2005). Úkoly, které jsou na pracovníky školy delegovány a s tím spojené pravomoci a odpovědnost vychází z organizačního řádu školy. Konkrétní úkoly jsou pak většinou uvedeny v plánu delegování a v úkolech pro jednotlivé pracovníky. V podmínky mateřské školy umožňují delegovat především úkoly spojené s administrativní činností. Pracovníci vedou školní dokumentaci, předkládají řediteli návrhy na osobní ohodnocení a odměny, provádějí inventarizaci, vedou školní knihovny, předkládají návrhy a požadavky na nákup učebních pomůcek a materiálního vybavení apod.

## **II. EMPIRICKÁ ČÁST**

### **7 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ V MATEŘSKÝCH ŠKOLÁCH**

První část této kapitoly připomíná cíl výzkumného šetření. V dalších částech je pak popisována metodologie výzkumného šetření a charakteristika respondentů.

#### **7.1 Cíl empirické části**

Cílem výzkumného šetření je zjistit a analyzovat jaká je struktura a časový rozsah administrativních a správních činností vykonávaných ředitelem mateřské školy a jejich dopad na kvalitu pedagogického řízení. V této odvislosti je řešen i výzkumný problém spočívající v analýze míry zátěže plynoucí z administrativních a správních činností a jejich vliv na pedagogické řízení školy.

#### **7.2 Metodologie výzkumného šetření**

Nastavený výzkumný problém mě od počátku směřoval ke kvantitativní metodě zjišťování údajů. Kvantitativní výzkum se snaží přistupovat ke zkoumanému jevu objektivně, využívá kvantitativních metod zkoumání (Průcha, Walerová, Mareš, 2003). K realizaci průzkumu, který jsem provedla pro získání požadovaných informací jsem zvolila metodu dotazníku.

Dotazníky jsem na základě prostudované odborné literatury sestavila sama, tzn., že se jednalo o dotazník nestandardizovaný.

Při tvorbě dotazníku jsem si nejdříve vytýčila sedm základních oblastí, do kterých jsem pak postupně přiřazovala jednotlivé otázky. První oblast jsem věnovala subjektům státní správy, samosprávy a dalším organizacím, druhou správnímu řádu. Další skupina otázek se váže ke spisové službě. Tvorba dokumentů byla další oblastí mého zájmu. Pátá skupina položek byla vytvořena ve vztahu administrativa a řízení pedagogického procesu. Předposlední oblast položek byla sestavena s cílem zjistit, jak oblast administrativních povinností ředitelé řeší. Dotazník uzavírá položka, ve které respondenti prezentují svůj celkový pohled na administrativní zatížení.

Dotazník obsahuje celkem 19 položek. Jedná se o položky uzavřené, polouzavřené a otevřené. Mojí snahou bylo vytvořit dotazník s jednoduchými a jasnými otázkami, které umožní osloveným respondentům pokud možno jednoduché odpovědi. Srozumitelnost a jednoznačnost jednotlivých položek byla ověřena při předvýzkumu na pěti mateřských školách v Havířově. Na základě výsledků tohoto předvýzkumu byla formulace některých

otázek pozměněna. Dotazník byl sestaven s úmyslem oslovit samostatné mateřské školy zřízené obcí. Dotazník je uveden v příloze č. 1.

Dotazníkové šetření bylo prováděno v průběhu měsíce února a března 2010.

Elektronickou poštou bylo zasláno celkem 23 dotazníků, 18 dotazníků bylo předáno osobně. Vyplněné dotazníky vrátilo 31 oslovených, což znamená návratnost 76%.

Všechny vyplněné dotazníky byly vyhodnoceny pomocí tabulkového kalkulátoru. Další částí bylo zpracování grafické vizualizace šetření, které je použito v této práci.

### **7.3 Charakteristika respondentů**

Mým původním záměrem bylo provést šetření pouze v mateřských školách na území města Havířova. Vzala-li jsem však v úvahu skutečnost, že z 31 mateřských škol, které se na území město nachází jsou 3 mateřské školy soukromé, 1 speciální, zbylo 26 mateřských škol zřízených obcí. Z tohoto počtu jsou 3 mateřské školy odloučeným pracovištěm jiné mateřské školy, 5 mateřských škol je při základních školách, zbylo 20 předškolních zařízení. Jelikož jsem nepředpokládala 100% návratnost, dospěla jsem k závěru, že výzkumný soubor by byl nedostačující. Proto jsem svůj původní úmysl změnila.

Výzkum byl nakonec prováděn v samostatných mateřských školách s právní subjektivitou v okrese Karviná. Mateřské školy při základních školách, speciální mateřské školy a soukromé nebyly do souboru zařazené.

## 8 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

V této kapitole jsou podrobně analyzovány odpovědi na jednotlivé položky v dotazníku. Po této analýze následuje shrnutí výsledků dotazníkového šetření.

### 8.1 Zpracování a vyhodnocení výzkumu

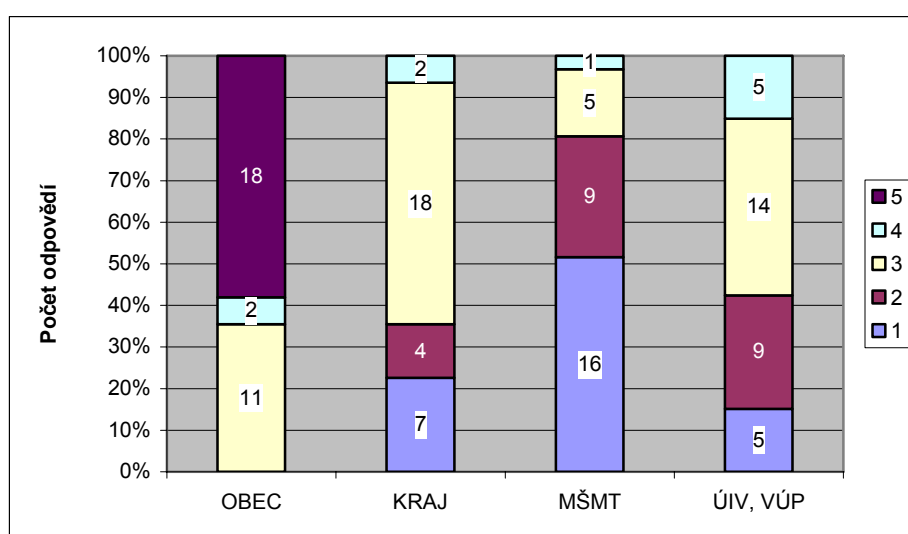
Provedený dotazníkový průzkum mi poskytl dostatek informací k vyhodnocení svého šetření.

#### Položka č. 1: Jaká je míra administrativní zátěže plynoucí z požadavků těchto subjektů ?

1 = málo zatěžující, 5 = velmi zatěžující

Položka číslo 1 měla zjistit, do jaké míry jsou mateřské školy zatěžovány administrativními povinnostmi ze strany svých nadřízených orgánů.

**Graf č. 1**  
**Administrativní zátěž dle jednotlivých subjektů (v %)**



Jako výraznou, velmi zatěžující považují ředitelé ( 58%) administrativní zátěž vycházející od obce, tudíž od svých zřizovatelů. Nejmenší administrativní zátěž způsobuje ředitelům ( 52%) MŠMT, jeho přímo řízené organizace (ÚIV, VÚP) jsou hodnoceny řediteli jako původci střední administrativní zátěže, stejně jako kraj (průměr 2,9, a 2,7).

**Položka č. 2: Které další subjekty (pokud existují) vám svými požadavky způsobují největší administrativní zátěž?**

Smyslem této otázky bylo zjistit, jaké další organizace se podílejí na administrativní zátěži ředitele.

Ředitelé uvedli tyto instituce: zdravotní pojišťovna byla uvedena ve dvou případech, stejně jako správa sociálního zabezpečení a ČSÚ, agenda spojená s bezpečností a ochranou zdraví při práci, agenda spojená se spoluprací školy s Probační a mediační službou, administrativa spojená s oblastí požární ochrany se v odpovědích objevila pouze jednou.

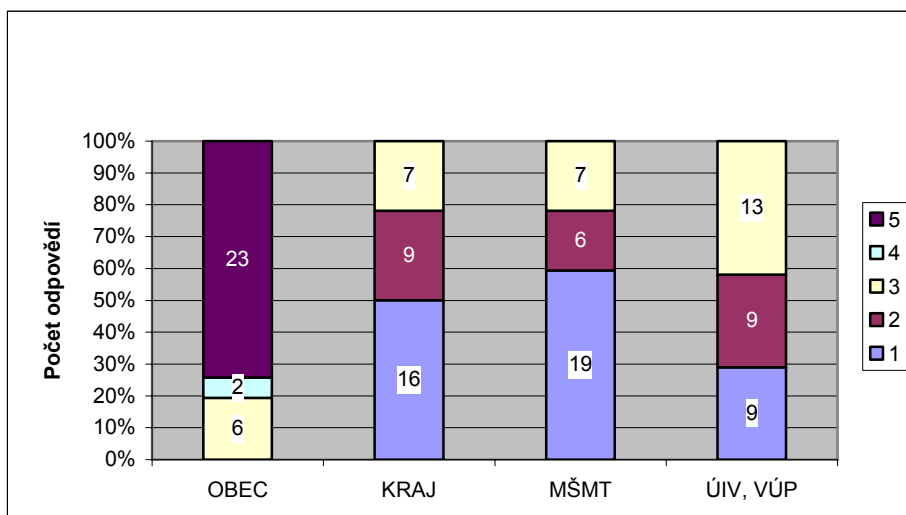
Na tuto otázku odpovědělo 9 respondentů (29%) a jelikož uvedené subjekty nebylo možno nijak kategorizovat, není tato položka graficky znázorněna.

**Položka č. 3: Má administrativní zátěž způsobená subjekty, které jsou uvedeny v otázce č. 2 ( popřípadě č. 3) převážně původ v legislativě, nebo vyplývá z jejich vlastní iniciativy?**

*1= vždy legislativní původ, 5= vždy jen vlastní iniciativa*

Cílem této položky bylo zjistit, co si ředitelé mateřské školy myslí o původu administrativní zátěže plynoucí ze strany nadřízených orgánů, zda se jedná o nutnost vycházející z legislativy, či o vlastní aktivitu těchto subjektů.

**Graf č. 2**  
**Původ administrativní zátěže (v %)**



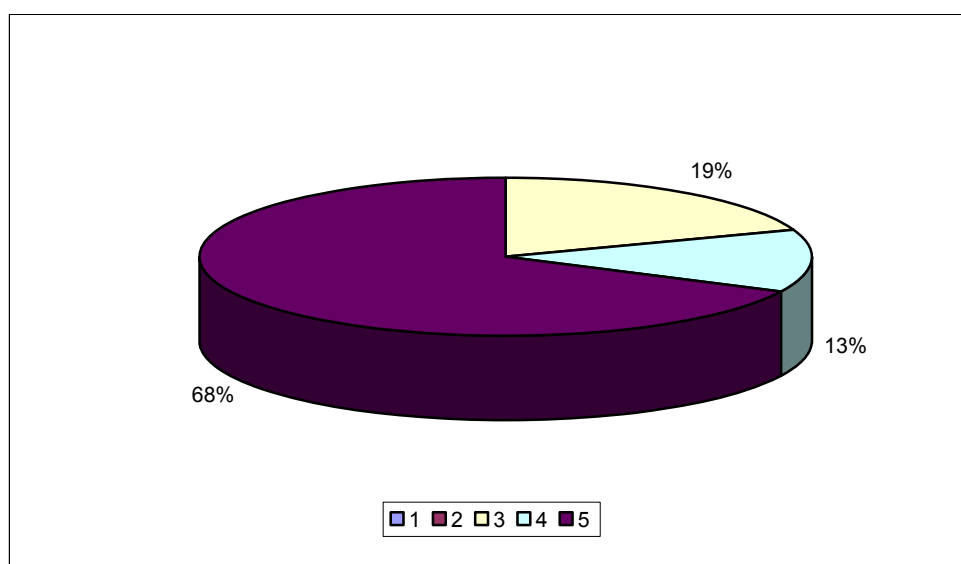
Původ administrativní zátěže ředitelé spatřují výhradně v legislativě v případě MŠMT (61%), kraje ( 52%) a ÚIV, VÚP (29%) . Velmi výrazná část ředitelů (74%) se však domnívá, že v případě obce vychází administrativní povinnosti vždy z vlastní iniciativy tohoto subjektu. Další subjekty (uvedené v položce č. 3) byly hodnoceny neutrálně (průměr 2,9).

**Položka č. 4: Jakou časovou zátěž vám způsobuje rozhodování v režimu správního řízení?**

*1= velmi nízká, 5= velmi vysoká*

Položka číslo 4 měla zjistit, jaká je časová zátěž plynoucí z povinnosti ředitele mateřské školy rozhodovat v režimu správního řízení.

**Graf č. 3**  
**Časová zátěž rozhodování v režimu správního řízení (v %)**



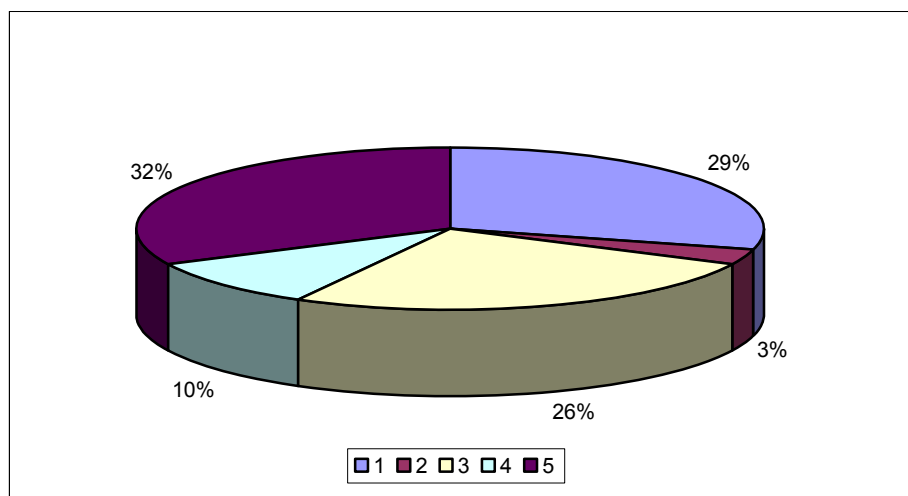
Převážná část ředitelů ( 68%) považuje časovou zátěž způsobenou rozhodováním v režimu správního řízení za velmi vysokou, 19% ředitelů ji považuje za středně náročnou, jen 13% dotazovaných rozhodování v režimu správního řízení nepřináší téměř žádnou časovou zátěž.

**Položka č. 5: Jaká je dle vás důležitost správního aktu „Přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání“?**

1= naprosto zbytečná, 5= nezbytná

Správní akt rozhodnutí o „Přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání“ je bezesporu nečastějším rozhodnutím, které ředitel mateřské školy vydává. Cílem této otázky bylo zjistit, jak ředitelé hodnotí důležitost tohoto správního aktu.

**Graf č. 4**  
**Důležitost správního aktu „Přijetí dítěte...“(v %)**



Posuzování této otázky rozdělilo respondenty do tří výrazných skupin. U 29% respondentů převládá názor o naprosté zbytečnosti tohoto správního aktu. 32% ředitelů se naopak domnívá, že tento správní akt je nezbytný. Třetí skupinu tvoří ředitelé, kteří tuto otázku nemají vyhraněný názor (26%).

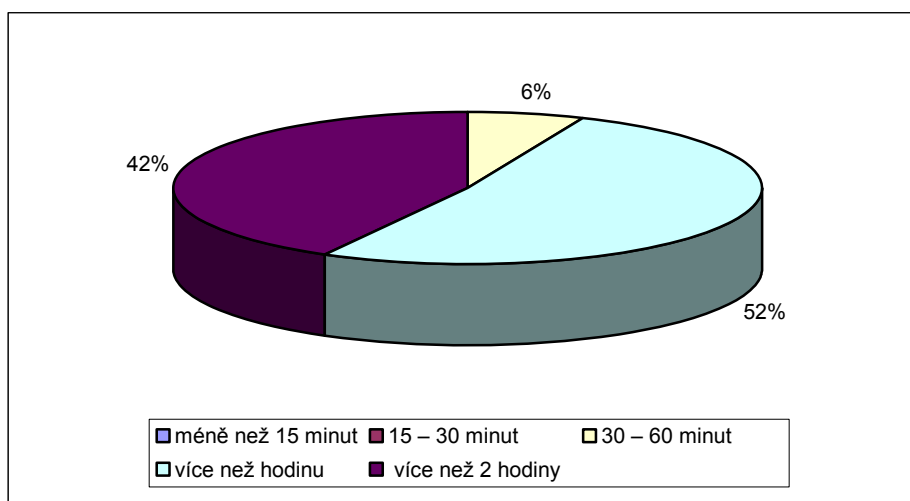
**Položka č. 6 : Kolik času denně věnujete vyřizování korespondence?**

- A) méně než 15 minut , B) 15 – 30 minut, C) 30 – 60 minut, D) více než hodinu,  
E) více než 2 hodiny

Položka č. 6 měla zjistit, kolik času denně tráví ředitel mateřské školy vyřizováním korespondence.



**Graf č. 5**  
**Denní čas na korespondenci (%)**



Denně věnuje korespondenci více než dvě hodiny 42% respondentů. Více než hodinu denní korespondence uvádí větší polovina ředitelů (52%), jen 6% věnuje korespondenci čas 30 – 60 minut.

**Položka č. 7: Jaká je časová náročnost těchto činností:**

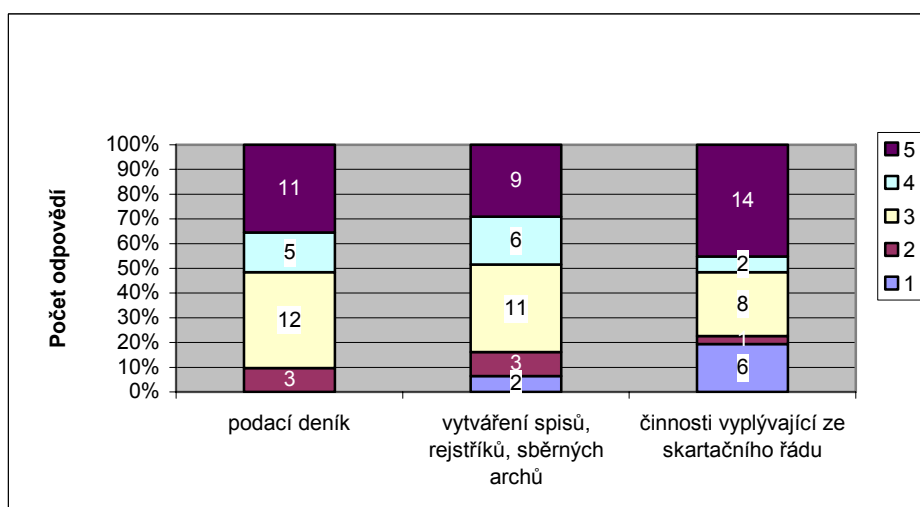
**A) zápisy do podacího denníku ) vytváření spisů, rejstříků, sběrných archů**

**C) činnosti vyplývající ze skartačního řádu**

1 = velmi nízká, 5 = velmi vysoká

Cílem této položky bylo zjistit, jaká je časová náročnost některých činností vyplývajících ze spisové služby.

**Graf č. 6**  
**Časová náročnost – podací deník, spisy, skartační řád**



Všechny uvedené dokumenty způsobují respondentům spíše vysokou časovou zátěž (průměr 3,4 – 3,6). Hodnocení jako velmi vysoká časová zátěž se u podacího deníku objevilo ve 35%, u spisů, rejstřík a sběrných archů v 29% a u činností vyplývajících ze skartačního řádu v 45%.

**Položka č. 8: Jaká je časová náročnost zpracování těchto dokumentů a do jaké míry jsou tyto dokumenty pro vás užitečné:**

**A) hodnocení školy**

**B) výroční zpráva**

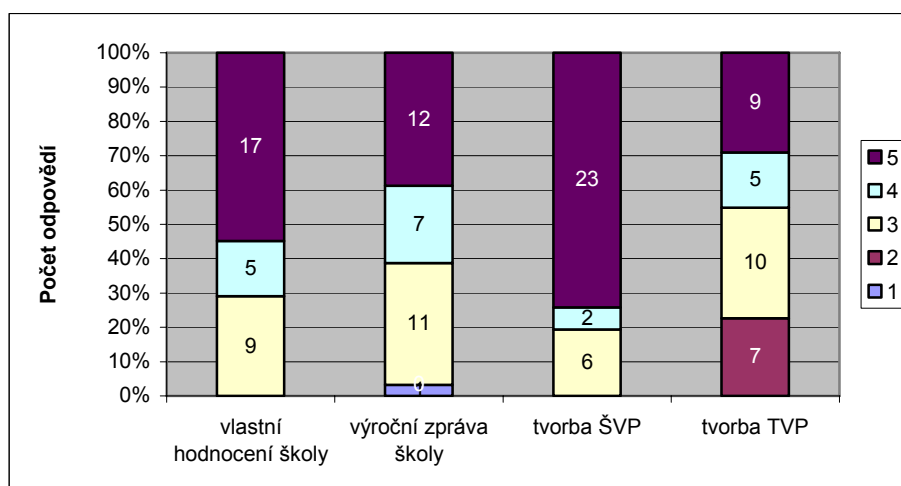
**C) tvorba školních programů**

**D) tvorba třídních programů**

*a) časová náročnost 1 = velmi nízká, 5 = velmi vysoká b) 1 = velmi užitečný, 5 = neúžitečný*

**Graf č. 7 a)**

**Časová zátěž spojená se zpracování dokumentů (v %)**

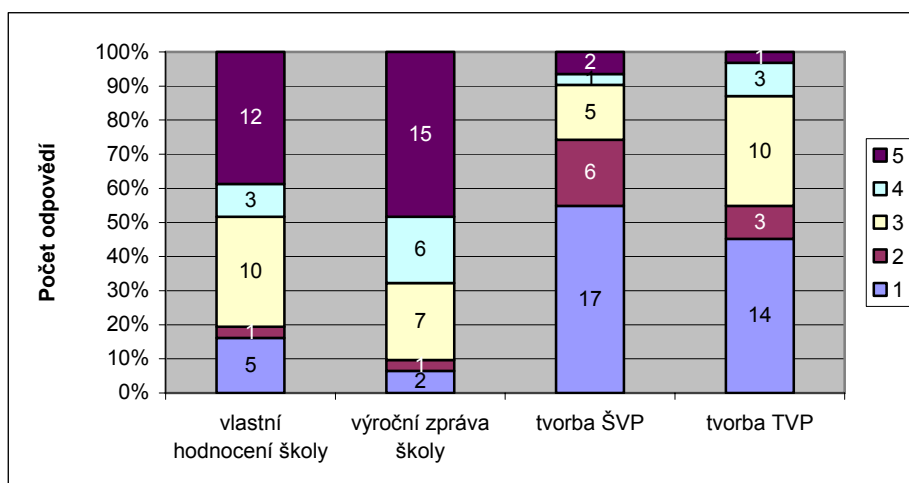


Z uvedených dokumentů mají školy nejvíce práce s tvorbou školního vzdělávacího programu. 74 % respondentů označila pracovní zátěž související se zpracováním školního vzdělávacího programu za velmi vysokou. Jako velmi vysokou zátěž znamená pro 55% ředitelů zpracování vlastního hodnocení školy. Zátěž související s tvorbou třídního vzdělávacího programu je velmi vysoká pro 29% respondentů.

(pozn. Respondenti přiřazovali bodové hodnocení ke každému dokumentu zvlášť, názvy dokumentů byly uvedeny v tabulce, což umožňovalo odpovědi na dva rozdílné faktory, viz. příloha č. 1).

*b) 1 = velmi užitečný, 5 = neúžitečný*

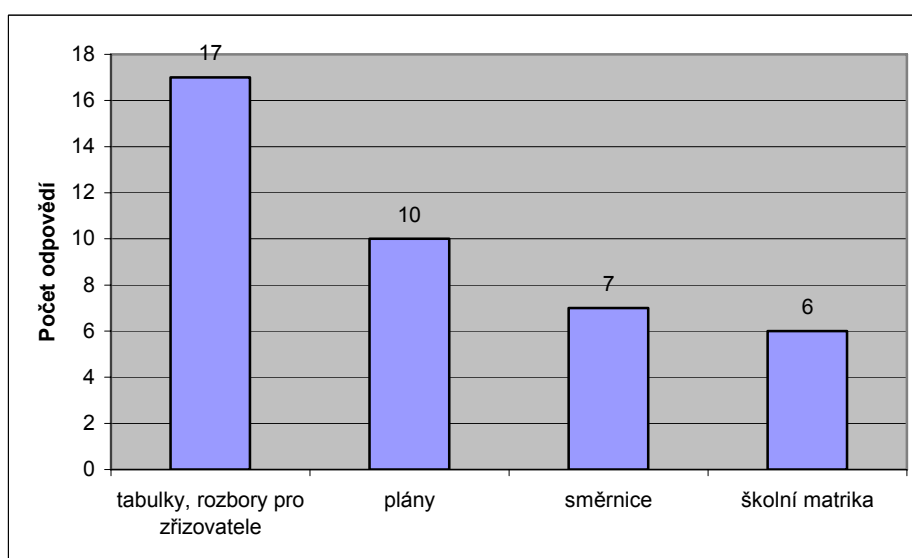
**Graf č. 7 b)**  
**Užitečnost dokumentů**



Za nejméně užitečnou označili respondenti výroční zprávu školy, téměř polovina dotázaných (48 %) se domnívá, že je tento dokument neužitečný, průměrné hodnocení užitečnosti tohoto dokumentu je 4. Naopak jako nejvíce užitečný považují ředitelé školní vzdělávací program (55%), průměrné hodnocení tohoto dokumentu je 1,9. U třídních vzdělávacích programů je průměrné hodnocení 2. Vlastní hodnocení je pro 39% ředitelů neužitečné, průměrné hodnocení užitečnosti tohoto dokumentu je 3,4.

**Položka č. 9: Uved'te další dokumenty, jejichž zpracování vám způsobuje značnou časovou zátěž.**

**Graf č. 8**  
**Další dokumenty časově náročné**



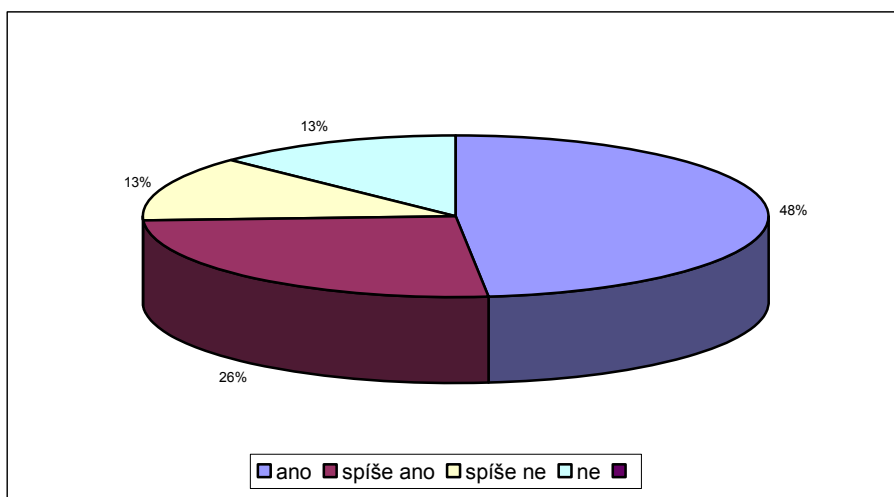
V 17- ti případech (54%) ředitelé uváděli různé tabulky a hlášení pro obec, koresponduje s výsledkem grafu č. 1, kde je obec označena jako subjekt způsobující ředitelům největší administrativní zátěž. 10x bylo uvedeno vypracování plánů, 7 ředitelů uvedlo vypracovávání směrnic a řádů. Dalším dokumentem, který se objevoval u více ředitelů byla školní matrika (6x).

**Položka č. 10 : Myslíte si, že má administrativní zátěž vliv na kvalitu vašeho řízení pedagogického proces?**

- A) ano,
- B) spíše ano,
- C) spíše ne
- D) ne

Zjistit názor ředitele na vliv administrativní zátěže ve vztahu ke kvalitě řízení pedagogického procesu bylo úkolem položky č. 10.

**Graf č. 9**  
**Vliv administrativní zátěže na kvalitu řízení pedagogického procesu (%)**

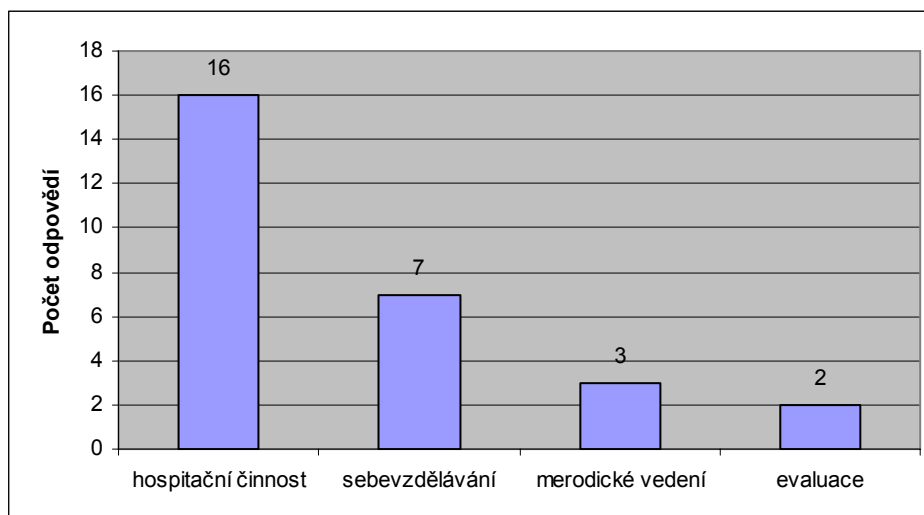


Z grafu č. 9 je patrné, že zátěž plynoucí z administrativy má negativní vliv na kvalitu řízení pedagogického procesu. 26% respondentů se k tomuto tvrzení přiklání, 48% zvolilo jednoznačnou odpověď ano. Pouze 13% ředitelů tento vliv vylučuje.

**Položka č. 11 : Uveďte činnosti (z oblasti řízení pedagogického procesu), na které vám vlivem administrativní zátěže zbývá nejméně času.**

Cílem této položky bylo zjistit činnosti z oblasti pedagogického řízení, na které má ředitel v důsledku administrativních povinností nejméně časů

**Graf č. 10**  
**Negativní dopad administrativní zátěže**



Nejčastěji ředitelé uváděli oblast hospitační (52%), metodické vedení se objevilo v 10% odpovědí, evaluaci uvedlo 6 % ředitelů. 23% ředitelům zbývá málo času na sebevzdělávání. Další činnosti, které respondenti uváděli byli např. plánování, příprava školních akcí, spolupráce se základní školou apod., v jednom dotazníku byla tato položka proškrtnuta.

**Položka č. 12 : Myslíte si, že má administrativní zátěž vliv na vaší přímou pedagogickou práci?**

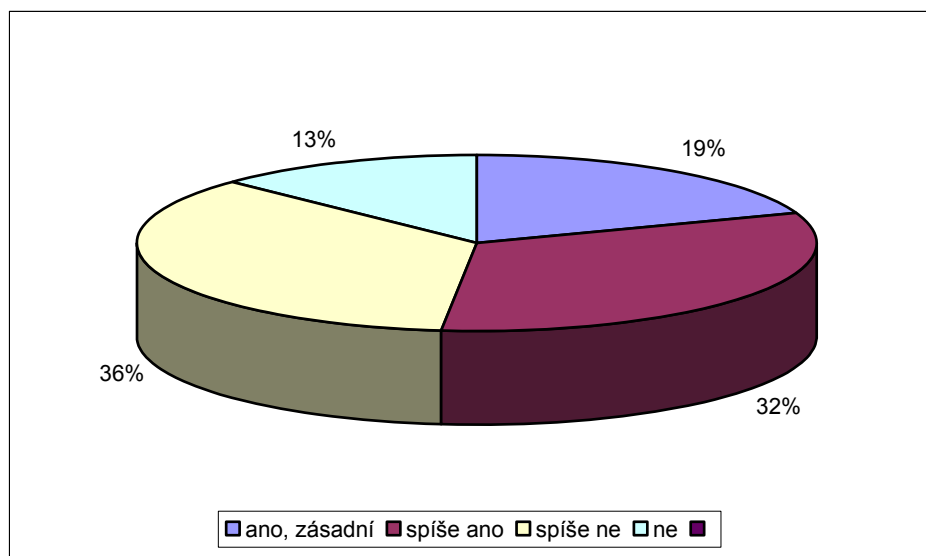
- A) ano, zásadní
- B) spíše ano
- c) spíše ne
- D) ne

Ředitel mateřské školy vedle svých manažerských povinností vykonává rovněž přímou pedagogickou práci.

Cílem této položky bylo zjistit, jak ředitelé hodnotí vliv administrativní zátěže na tuto jejich povinnost.

**Graf č.11**

**Vliv administrativy na přímou pedagogickou činnost ředitele mateřské školy (%)**



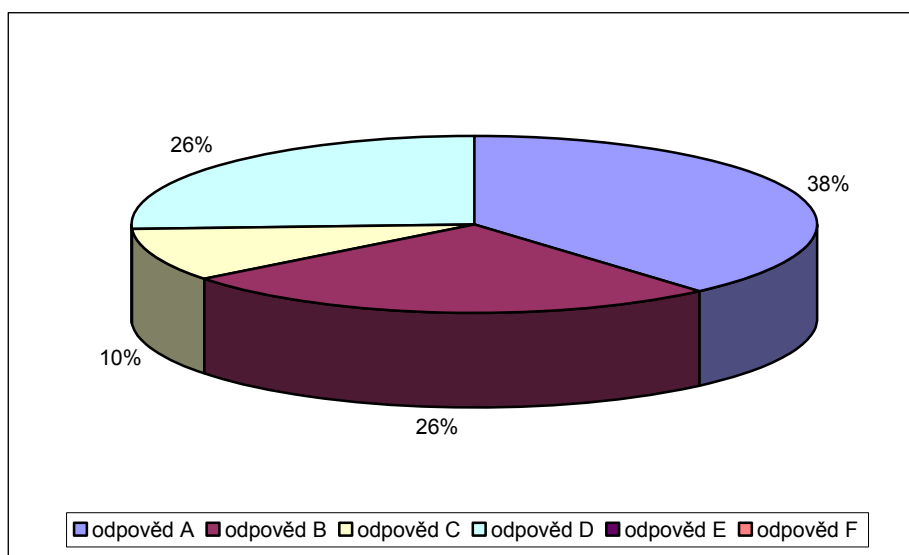
Pro 19% ředitelů má administrativní zátěž jednoznačně vliv na jejich přímou pedagogickou práci. 32% respondentů se k tomuto názoru přiklání, naopak 36% respondentů inklinuje k názoru, že administrativa má malý vliv na jejich práci s dětmi, 13% ředitelů uvádí, že administrativní povinnosti na jejich přímou pedagogickou práci vliv nemají.

**Položka č. 13 : Jak zvládáte administrativní řízení MŠ?**

- A) *potřebuji více času – řeším to na úkor svého osobního volna, pracuji často více než 40 hod. týdně*
- B) *potřebuji více času – řeším to krácením přípravy na přímou ped. práci, přesto pracuji více než 40 hod. týdně*
- C) *využiji čas 40 hod. týdně – krátím nejen čas přípravy na přímou práci s dětmi, ale i svůj rozsah přímé pedagogické práce*
- D) *potřebuji více času – pracuji často více než 40 hodin a ještě krátím přípravu i rozsah přímé pedagogické práce*
- E) *využiji čas 40 hod. týdně, co nestihnu, neřeším*
- F) *využiji čas efektivně a své povinnosti zvládám v zákonné pracovní době*

Tato položka měla za úkol zjistit, jakým způsobem ředitelé řeší zvládnutí administrativního řízení své organizace a zda skutečně odpracovaná doba překračuje zákonem stanovený rámec.

**Graf č. 12**  
**Zvládnutí administrativního řízení (%)**



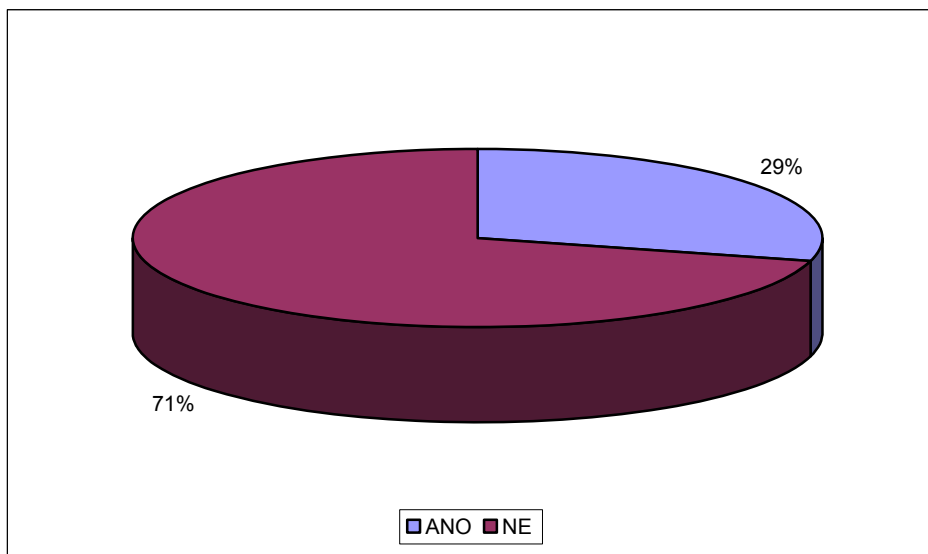
Graf ukazuje, že 38% ředitelů překračuje svou pracovní dobu pro zvládnutí svých administrativních pracovních povinností, 26% respondentů pracuje déle než 40 hodin týdně a přesto zkracuje dobu, kterou by měli věnovat přípravě na přímou výchovnou činnost, 10% respondentů krátí nejen dobu pro přípravu, ale i samotný čas, ve kterém by měli vykonávat přímou výchovně-vzdělávací činnost a pracovní dobu nepřekračuje. 26% ředitelů překračuje zákonem stanovenou pracovní dobu a přesto krátí dobu pro přípravu i dobu legislativně stanovenou pro přímou pedagogickou činnost. Možnost, kdy ředitel využívá pro plnění svých administrativních povinností pouze pracovní dobu a to, co v tomto čase nestihne neřeší, nezvolil nikdo z respondentů. Stejně tomu bylo u odpovědi, která nabízela variantu efektivního využití času a splnění všech pracovních povinností.

**Položka č. 14 : Zaměstnáváte administrativního pracovníka?**

*Ano – Ne*

Položka č. 14 zjišťovala, zda má ředitel k dispozici administrativní pracovní sílu.

**Graf č. 13**  
**Administrativní pracovník (%)**



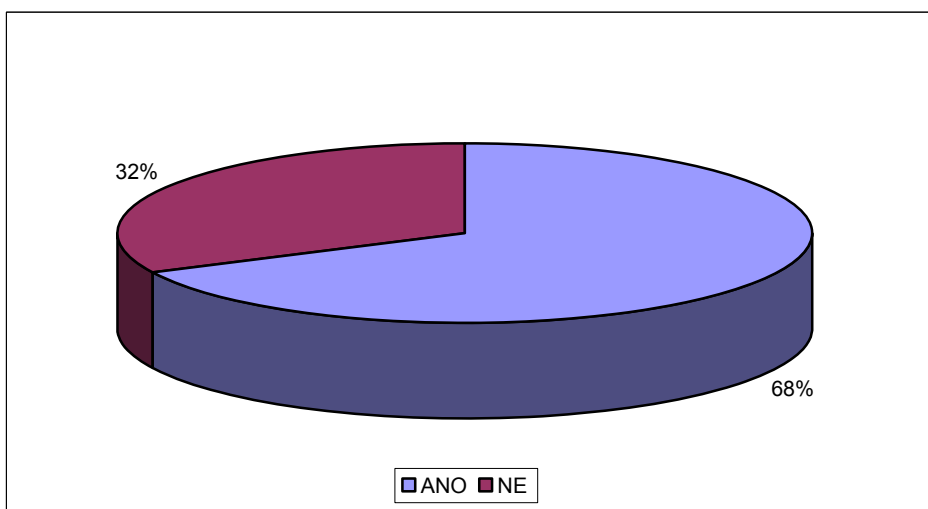
Na tuto položku odpovědělo 29% respondentů kladně, 71% ředitelů nemá administrativní pracovní sílu k dispozici.

**Položka č. 15 : Delegujete některé administrativní činnosti na své podřízené?**

*Ano - Ne*

Cílem mělo být zjištění, zda ředitel využívá techniku delegování.

**Graf č. 14**  
**Delegování administrativních činností na podřízené (%)**





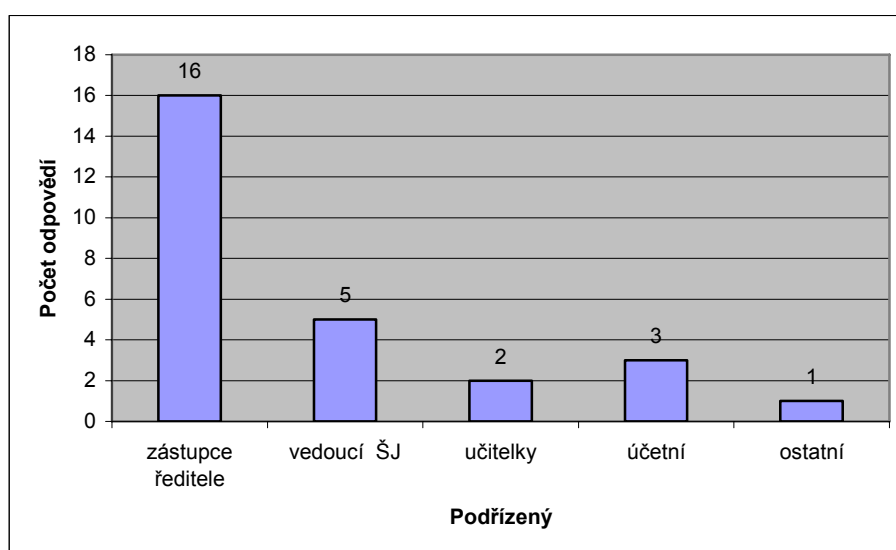
Možnost delegování využívá 21 ředitelů (68%), 32% respondentů na své podřízené nepřenáší žádné úkoly spojené s administrativními úkony.

**Položka č. 16 : Kdo vám nejčastěji pomáhá s administrativou v případě, že nezaměstnáváte administrativní sílu?**

Cílem bylo zjistit, kdo řediteli, který nemá k dispozici administrativní sílu, nejčastěji pomáhá s administrativou.

**Graf č. 15**

**Pomoc jiné osoby, mimo administrativního pracovníka**

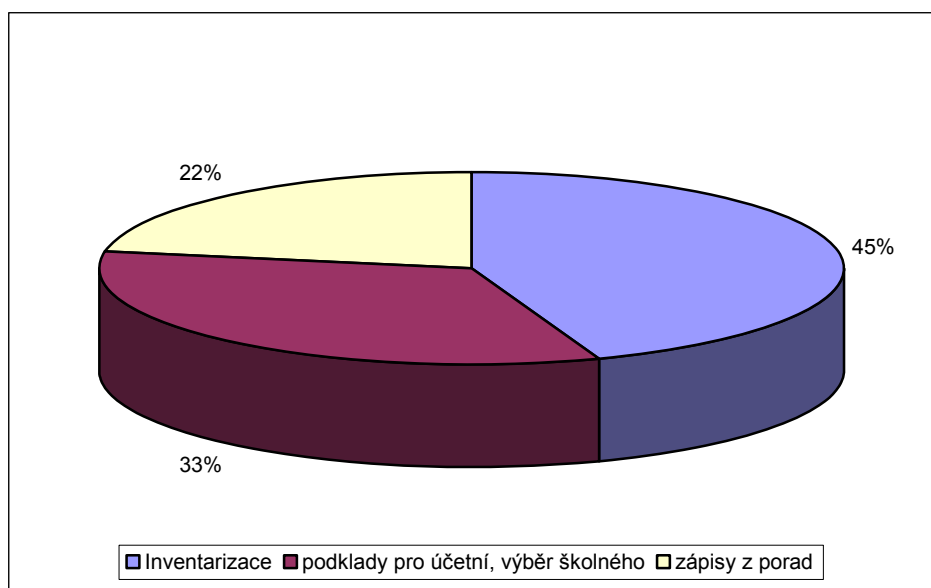


Nejčastěji ředitelů s administrativou pomáhají jejich zástupci , v pěti případech uvedli respondenti vedoucí školní jídelny, 2x učitelky, 3 ředitelům s administrativou pomáhají účetní, jeden z respondentů napsal školnici (v grafu jako ostatní). Sečteme-li počty uvedených pracovníků, zjistíme počet 27, což je v rozporu s výsledkem u položky č.14 , která udávala počet administrativních pracovníků (9). Tento rozdíl je způsoben faktem, že někteří ředitelé uvedli, že i když zaměstnávají administrativního pracovníka, je jejich úvazek nedostačující a jsou nuceni administrativou pověřovat ještě dalšího pracovníka.

**Položka č. 17 : Pokud uplatňujete techniku delegování, uveďte 3 administrativní činnosti, které delegujete nejčastěji.**

Tato položka měla za cíl zjistit tři činnosti, které ředitel mateřské školy nejčastěji deleguje na své podřízené.

**Graf č. 16**  
**Nejčastěji delegované činnosti**



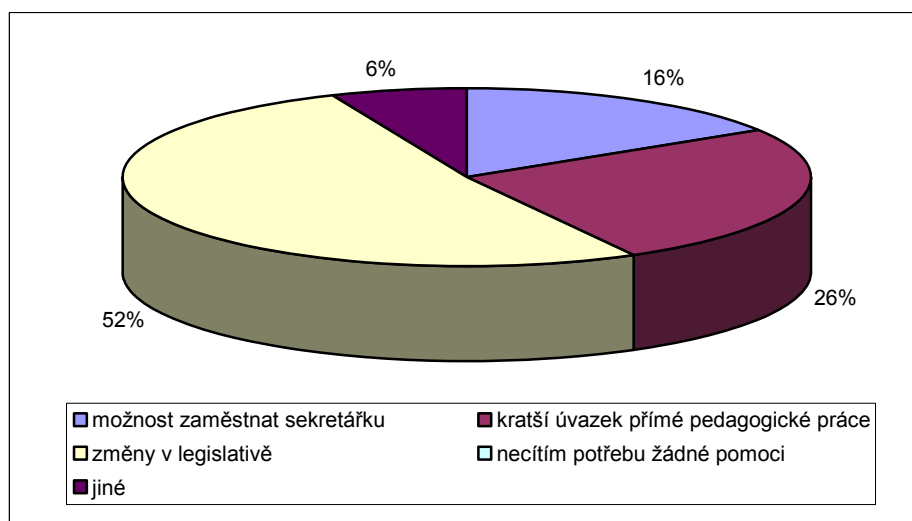
Nejčastěji uváděnou administrativní činností, kterou ředitel deleguje na své podřízené je administrativa spojená s inventarizací majetku. Tato činnost se v odpovědích objevila 16x. Třetinu delegovaných činností tvoří příprava podkladu pro účetnictví a výběr školného, v odpovědích ji ředitelé uvedli 12x. Jako třetí nejčastěji uváděnou administrativní činností byly zápisy z porad.

**Položka č. 18 : Zvolte jednu variantu, o které si myslíte, že by vám nejvíce pomohla snížit vaši administrativní zátěž:**

- A) možnost zaměstnat sekretářku
- B) kratší úvazek přímé pedagogické práce
- C) změny v legislativě
- D) necítím potřebu žádné pomoci
- E) jiné – jaké

Cílem této položky bylo zjistit, jaké řešení, které by přispělo ke snížení jejich časové zátěže způsobené administrativou, by ředitelé nejvíce přivítali.

**Graf č. 17**  
**Řešení administrativní zátěže**

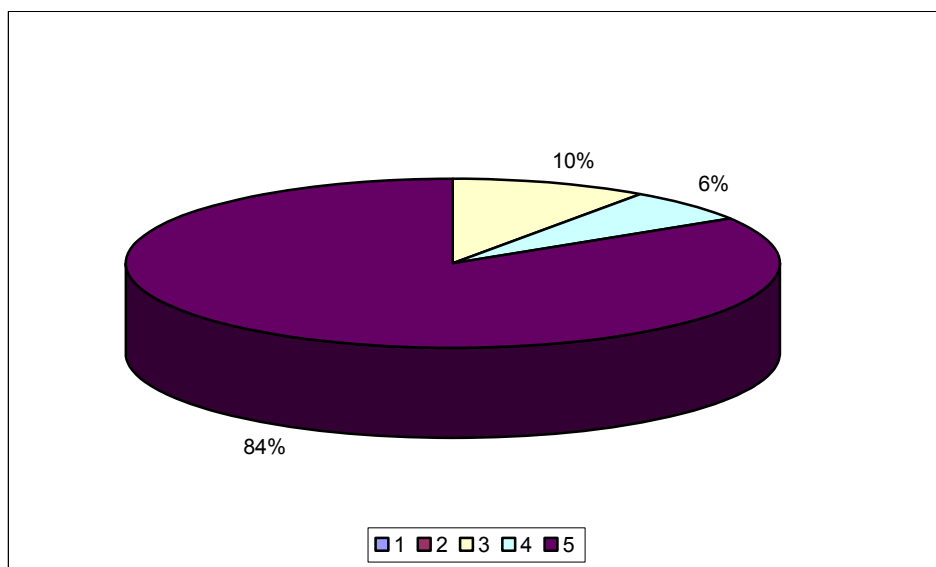


Nejvíce by ředitelé uvítali změny v legislativě. Tuto možnost zvolilo 52% respondentů. 26% ředitelů zvolilo možnost kratšího úvazku přímé pedagogické práce, možnost zaměstnat administrativní sílu zvolilo 16% respondentů, 2 ředitelé by přivítali možnost zaměstnat dalšího pedagoga.

**Položka č. 19: Jaká dle vašeho názoru celková administrativní zátěž plynoucí z povinností ředitele mateřské školy?**

1 = nízká, 5 = neúměrně vysoká

**Graf č. 18**  
**Celková administrativní zátěž (%)**



Administrativu, kterou je ředitel mateřské školy povinen vykonávat hodnotí 84% respondentů jako neúměrně vysokou, pro 10% ředitelů znamenají tyto povinnosti středně těžkou zátěž.

## **8.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření**

Z provedeného dotazníkového šetření je patrné, že administrativní zátěž je u ředitelů mateřských škol neúměrně vysoká.

V úvodu dotazníkového šetření mě zajímalo, kdo, jaký subjekt svými požadavky zatěžuje respondenty nejvíce. Dle názoru respondentů je to především jejich zřizovatel, tudíž obec. U většiny ředitelů převládá názor, že jejich požadavky jsou zbytečné, nemají původ v zákonech a jde pouze o jejich vlastní aktivitu. Nejlépe v tomto směru dopadlo hodnocení MŠMT, které po ředitelích vyžaduje nejméně administrativy a to pouze jen tu, která má ukotvení v legislativě. Tento výsledek mě překvapil, osobně se totiž domnívám, že tendence k nezdravé byrokracii pocházejí především z ministerstva, že je to především legislativa a metodické požadavky, které zásadně zvyšují administrativní zatížení. Další subjekty jako zdroj administrativní zátěže uvedla jen necelá třetina ředitelů. Z tohoto faktu usuzuji, že požadavky vycházející z „dalších subjektů“ nepovažují ředitelé za důležité, jelikož se zpravidla jedná o výjimečné a ojedinělé situace, které vyžadují administrativní zpracování.

Položka číslo 4 a 5, směřovala do oblasti správního řádu, kdy měli respondenti odpovědět na otázky týkající se rozhodování v režimu správního řízení. Hodnocení těchto položek mě překvapilo, změny v zákonech snížily počet situací, kdy ředitel v režimu správního řízení rozhoduje, nicméně byla tato oblast hodnocena větší částí respondentů jednoznačně jako velmi zatěžující. Taková shoda názoru se však neprojevila v posuzování důležitosti ředitelem mateřské školy nejčastěji prováděného správního aktu „Přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání“. Posuzování této otázky rozdělilo respondenty do tří výrazných skupin. Domnívám se, že toto názorové rozložení stejně jako výsledek předchozí otázky je způsoben zejména legislativními změnami, které do této oblasti vnesly řadu nejasností a jejich výklad není ani ze strany odborníků z oblasti práva jednoznačný. Z rozhovorů s řediteli vyplynula jakási bezradnost v této oblasti. Tato bezradnost zřejmě zastínila skutečnost, že proběhlé změny zrušily povinnost rozhodovat ve správním řízení o snížení či prominutí úplaty za vzdělání.

Oblast korespondence a povinnosti vyplývající ze spisové služby byly zahrnuty do položky č. 6 – 8. Z výsledku je patrné, že vyřizování korespondence je časově poměrně náročné, vezmeme-li v úvahu celkový čas, který má ředitel legislativně určený k řízení školy. Jestliže má ředitel jednotřídní mateřské školy legislativně stanovenou dobu pro řízení v rozsahu 1 hodiny 24 minut a korespondenci v nejlepším případě věnuje nejméně 30 minut denně, na veškeré ostatní činnosti spojené s managementem mu zbývá pouhých 54 minuty. Což je dle mého názoru naprosto nedostatečný čas. Jako největší časovou zátěž vyplývající

ze zákona o archivní a spisové službě přiřadili ředitelé v činnosti spojené se skartační povinnosti.

Obecně lze říct, že všechny uvedené činnosti jsou řediteli hodnoceny jako časově značně náročné.

Tvorba dokumentů a jejich užitečnost byla řediteli hodnocena následovně. Tvorbu vzdělávací programů školních i třídních považují ředitelé za velmi užitečnou, i když tvorbu školního vzdělávacího programu označili za velmi časově náročnou činnost. Naopak dokument výroční zprávu školy označili jako dokument nejméně důležitý. Jen o něco málo lépe hodnotili užitečnost vlastního hodnocení.

Naopak zátěž související s tvorbou třídního vzdělávacího programu hodnotí ředitelé jako nejméně vysokou. Jedná z možností jak si tento výsledek vysvětlit, je ta, že třídní vzdělávací programy vypracovávají převážně učitelky. Mezi další dokumenty způsobující časovou zátěž ředitelé uváděli různé tabulky, rozборы a hlášení pro obec, tento fakt koresponduje s výsledkem grafu č. 1, kde je obec označena jako subjekt způsobující ředitelům největší administrativní zátěž.

Na otázku jak vysoká je míra ohrožení pedagogického řízení měly přinést odpovědi na položky č.10 -12. Jedna otázka směřovala na oblast řízení pedagogického procesu, další na oblast přímé práce s dětmi. Z výsledků je zřejmé, že zátěž plynoucí z administrativy má negativní vliv na kvalitu řízení pedagogického procesu. Pouze 13% ředitelů tento vliv zcela vylučuje. Administrativní zátěž má podle vyjádření ředitelů největší negativní dopad na hospitační činnost (41%). Jelikož tato činnost neslouží řediteli pouze jako nástroj kontroly, ale také jako možnost metodického vedení, vidím jako logické, že se na druhém místě umístila právě tato oblast. Téměř shodné je procento u evaluace, pouhých 10 % ředitelů uvádí, že administrativa negativně neovlivňuje žádnou oblast jejich řízení pedagogického procesu. V oblasti přímé výchovné práce jsou výsledky mírně optimističtější. Vliv administrativní zátěže není tak jednoznačný. Pro 51% ředitelů má administrativní zátěž vliv na jejich přímou pedagogickou práci, většinou se však k této možnosti pouze přiklání. 49% respondentů inklinuje k názoru, že administrativa má malý vliv na jejich práci s dětmi, nebo vůbec žádný.

Položka č. 13 měla za úkol zjistit, jak ředitelé zvládají administrativní řízení své organizace a zda skutečná odpracovaná doba je v souladu se zákonem. Myslím, že vážnost situace, kterou způsobuje administrativní zátěž, dokladuje skutečnost, že 90% respondentů uvedlo, že jejich skutečná doba strávená v práci překračuje 40 hodin týdně. Varující by měl být výsledek, který říká, že i přesto jedna třetina těchto ředitelů nemá dostatek času na související práce, druhá téměř třetina ředitelů řeší svůj nedostatek času krácením doby na přípravu i dobu své přímé pedagogické práce.

Ředitelé se snaží alespoň částečně řešit situaci delegováním některých činností. Nejčastěji s administrativní prací pomáhají ředitelům jejich zástupci. Umožnila to zejména legislativní změna upravující rozsah přímé pedagogické práce pro zástupce ředitele. Zde je nutné podotknout, že ani tato úprava nepřináší vždy žádoucí efekt. Využívání této možnosti v plném rozsahu brání dle mého názoru § 5 vyhlášky č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, zejména odst. 2, ve kterém jsou stanoveny počty dětí na jednoho pracovníka pro pobyt mimo místo, kde se uskutečňuje vzdělání. Myslím si, že se zde projevila neznalost problematiky a specifičnosti předškolního vzdělávání ze strany tvůrců této změny. Jejich úmysl byl zcela jistě myšlen dobře. Jenže chybí další důležitý krok k tomu, aby přinesl požadovaný efekt. Tím krokem mám na mysli snížení počtu dětí na třídě.

Administrativu, kterou je ředitel mateřské školy povinen vykonávat hodnotí 84% respondentů jako neúměrně vysokou, řešení situace vidí většina ředitelů zejména ve změně legislativy, jako další možnost, která by ředitelům mateřských škol umožnila vykonávat kvalitněji svou práci v oblasti pedagogického řízení, by bylo dle jejich názoru snížení úvazku přímé pedagogické práce.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce zjišťuje a analyzuje strukturu a časový rozsah administrativních a správních činností vykonávaných ředitelem mateřské školy a jejich dopad na kvalitu pedagogického řízení.

Povinný přechod škol do právní subjektivity, přijetí nového školského zákona, nového správního řádu a přijetí nového zákoníku práce, to jsou radikální změny, které vnesly do života ředitelů mateřských škol řadu nových povinností. V důsledku nové legislativy upravující školství a správní řízení došlo k mohutnému nárůstu administrativních prací, zvýšila se byrokratizace činnosti mateřských škol, aniž by tento nárůst byl jakkoliv zohledněn po stránce personální, metodické či ekonomické. Zejména ekonomické důvody rozhodly o tom, že ředitelé mateřských škol budou vykonávat podstatně větší množství administrativních činností bez toho, aby jim byla snížena přímá vyučovací povinnost.

Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že dochází k neúnosnému přetěžování ředitelů mateřských škol administrativními činnostmi. Toto přetěžování vychází z legislativy, ale také od obcí, jakožto zřizovatelů. Jde zejména o vyplňování různých hlášení, formulářů, statistik a tabulek, vypracovávání směrnic a plánů, rozhodování v režimu správního řízení, spisová a skartační povinnost, tvorba školního vzdělávacího programu, vlastního hodnocení školy...to je jen nepatrný výčet činností, které je ředitel mateřské školy povinen nebo nucen dělat. Rozsah těchto administrativních činností mají ředitelé mateřské školy stejný jako ředitelé jiných typů škol, avšak jejich míra vyučovací povinnosti je nepoměrně vyšší a vzhledem k objemu řídicích a administrativních činností neúměrně vysoká. Normativní způsob financování a nedostatek mzdových prostředků většině ředitelům mateřských škol neumožňuje zaměstnávat administrativní sílu, malý počet lidí, který řídí, do značné míry znemožňuje přenést část administrativy na podřízené. Tyto skutečnosti mají pak negativní dopad na pedagogické řízení. Výsledky mého výzkumu ukazují na to, že chybí čas na hospitace, metodické vedení, sebevzdělávání i na přípravu přímé pedagogické činnosti a to i přesto, že většina ředitelů mateřských škol překračuje zákonem stanovenou pracovní dobu. A nejen to, administrativní povinnosti mnohdy nutí ředitelé zkracovat svou dobu přímé výchovné práce. Ono totiž nesplněný termín, nevyplněný a neodevzdaný formulář „je vidět“, a je vidět hned. Na rozdíl od výsledku pedagogické činnosti. Ředitelé se shodují v názoru na administrativu jako zátěžový prvek jejich práce, řešení vidí zejména ve změně legislativy či zkrácení přímé vyučovací povinnosti.

Domnívám se, že šance na zlepšení situace, šance na snížení administrativních a správních činností je v dohledné době nereálná. Ředitelům bych proto doporučovala vypracování časového snímku svého pracovního dne a analýzu jednotlivých činností dle kritérií efektivnosti. Ve vztahu k podřízeným provést šetření na zjištění časových rezerv. Já osobně si myslím, že řešení mají v rukou ti, co školu a její práci kontrolují. Snad i oni někdy pochopí, že důkazem dobře fungující školy, školy, která plní své poslání nebývá jen dobře vyplněný výkaz, podrobně sepsaná zpráva či rozbor.

Dle mého názoru se výzkumným šetřením podařilo zjistit, jaká je struktura a časový rozsah administrativních a správních činností. Je zde ovšem nutno podotknout, že se jedná o velmi širokou oblast, jejíž podrobnější zmapování by překročilo rozsah bakalářské práce. Byl však dostačující na to, aby umožnil zjistit, jaký mají tyto administrativní a správní činnosti dopad na pedagogické řízení mateřské školy. Cíl práce byl splněn.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: VICTORIA PUBLISHING, a. s., 1995. 312 s. ISBN 80-85865-66-1.
- BACÍK, F., KALOUS, J., SVOBODA, J. a kol. *Kapitoly ze školského managementu*. Praha: UK, 1998. 370 s. ISBN 80-86039-49-8.
- BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha : Portál, 2003. 152 s. ISBN 80-7178-537-7.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Management*. 1. vydání. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2004. 105 s. ISBN 80-244-0893-7.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti I*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. 266 s.
- DRUCKER, P. *Řízení v turbulentní době*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS Ringier ČR, a. s., 1994. ISBN 80-85603-67-5.
- GADASOVÁ, D; POLIÁN, M. *Správní právo, Právní základ veřejné správy V.díl*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2000. 66 s. ISBN 80-244-0129-0.
- HAJZLEROVÁ, I. *Spisová služba ve školské praxi*. Karviná : PARIS, 2007. 115 s. ISBN 978-80-903817-6-6.
- HELUS, Z. *Sociální psychologie pro pedagogy*. Praha : Grada, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1168-3.
- HRADÍLKOVÁ, A., ŠTOČEK, M. *Ředitel školy a vnitřní předpisy*. verze 1.2008. Nový Bydžov : ATre, v. o. s, 2007. 138 s.
- KALOUS, J. *Příprava řídicích pracovníků ve školství*. 1997. Brno : Masarykova univerzita v Brně, 1997. 152 s. ISBN 80-210-1679-5.
- KOLEKTIV. *MERITUM Řízení školy*. Praha : ASPI, a. s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-7357-413-0.
- NÁHLOVSKÝ, P. Time management pro práci i pro život. *Moderní řízení*. 2002, roč. 37, č. 2, s. 43-44. ISSN 0026-8720.
- NEZVALOVÁ, D. *Kvalita ve škole*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2002. 111 s. ISBN 80-244-0452-4.
- OBST, O. *Základy školského managementu pro učitele*. Olomouc : Univerzita Palackého Olomouc, 1998. 109 s. ISBN 80-7067-941-7.
- OBST, O. *Manažerské minimum pro učitele*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1359-0.

- PITRA, Z. *Technický management. Díl 1, Strategické řízení a hospodaření výrobních organizací*. Praha : H & H, 1992. 198 s. ISBN 80-85467-72-0.
- PITRA, Z. *Příprava a provádění organizačních změn*. Praha : Grada Publishing, 1998. 206 s. ISBN 80-7169-623-4.
- PLAMÍNEK, J. *Sebeřízení: praktický atlas managementu cílů, času a stresu*. Praha : Grada, 2004. 182 s. ISBN 80-247-0671-7.
- POL, M. Škola: organizace běžná, specifická či snad pospolitost? *Sborník prací filozofické fakulty brněnské university*. U3-4. Brno : Masarykova Univerzita Brno, 1999. s. 59-81.
- POLÁK, P; ŠRÁMKOVÁ, D; TRUSOVÁ, M. *Průvodce rokem ředitele základní a mateřské školy*. 4. Olomouc : ANAG, 2007. 367 s. ISBN 978-80-7263-388-3.
- PRÁŠILOVÁ, M. Management školy. In PRŮCHA, J., et al. *Pedagogická encyklopedie*. 1999. Praha : Portál, 2009. s. 936. ISBN 978-80-7367-546-2.
- PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. 212 s. ISBN 80-244-1415-5.
- PORVAZNÍK, J. *Management 1*. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. 153 s. ISBN 80-7318-126-6.
- PROKOPENKO, J, et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů* . Praha : Grada Publishing, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6.
- PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika*. Praha : Portál, 1997. 463 s. ISBN 80-7178-170-3.
- Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání [online], [cit. 2010-02-02]. Dostupné na WWW: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolskareforma/ramcove-vzdelavaci-programy>
- RICHTER, J. *Vzory správních rozhodnutí s komentářem pro ředitele základních a mateřských škol*. Karviná : Paris, 2006. 167 s. ISBN 80-239-6920-X.
- RYS, S. *Hospitace v pedagogické praxi*. 3. vyd. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1988. 157 s.
- SLAVÍKOVÁ, L. *Řízení školy a pedagogického procesu*. 1.vyd. Praha : Univerzita Karlova v Praze, 2003. 55 s. ISBN 80-7290-134-6.
- SOLFRONK, J. *Kapitoly ze školského managementu*. 2002. Liberec : Technická univerzita v Liberci, 2002. 89 s. ISBN 80-7083-655-5.
- SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. 1. vyd. Praha : ASPI, a. s., 2006. 300 s. ISBN 80-7357-176-5.
- SVOBODA, I; MARINČÁK, M. *Správní řízení a finance v životě školy*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. 69 s. ISBN 978-80-244-1827-8.
- ŠPRACHTOVÁ, L. Pedagog, personalist, mzdová účetní.... *Učitel'ské noviny*. 2005, 19, s. 8-9.

TROJAN, V., *Kompetence ředitelů škol – pravomoci nebo schopnosti?* [online], [cit. 2009-12-30]. Dostupné na WWW: <http://www.ucitelske-listy.cz/2009/10/vaclav-trojan-kompetence-reditelu-skol.html>

URBAN, J. *Manažer a jeho čas*. Praha : PROSPEKTRUM spol. s r. o., 1999. 109 s. ISBN 80-7175-076-X.

VODÁČEK, L; VODÁČKOVÁ, O. *Management : teorie a praxe v informační společnosti* . 4. rozš. vyd. . Praha : Management Press, 2001 . 314 s. ISBN 80-7261-041-4.

WEIHRICH, H; KOONTZ, H. *Management*. 10. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění

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

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

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

Zákon č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě, v platném znění

## PŘÍLOHY

### Příloha č. 1

#### DOTAZNÍK

**Položka č. 1: Jaká je míra administrativní zátěže plynoucí z požadavků těchto subjektů ?**

*(Uvedte, prosím, na škále 1–5 u každého subjektu; 1 = málo zatěžující, 5 = velmi zatěžující)*

- A) obec
- B) kraj
- C) ministerstvo školství
- D) ÚIV, VÚP

**Položka č. 2: Které další subjekty (pokud existují) vám svými požadavky způsobují největší administrativní zátěž?**

**Položka č. 3: Má administrativní zátěž způsobená subjekty, které jsou uvedeny v otázce č. 2 ( popřípadě č. 3) převážně původ v legislativě, nebo vyplývá z jejich vlastní iniciativy?**

*(Uvedte, prosím, na škále 1-5 u každého subjektu; 1= vždy legislativní původ, 5= vždy jen vlastní iniciativa)*

- A) obec
- B) kraj
- C) ministerstvo školství
- D) ÚIV, VÚP
- E) další (subjekt Vámi uvedený v položce č. 2)

**Položka č. 4: Jakou časovou zátěž vám způsobuje rozhodování v režimu správního řízení?**

*(škála 1-5; 1= velmi nízká, 5= velmi vysoká)*

**Položka č. 5: Jaká je dle vás důležitost správního aktu „Přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání“?**

*(škála 1-5; 1= naprosto zbytečná, 5= nezbytná)*

**Položka č. 6 : Kolik času denně věnujete vyřizování korespondence?**

- A) méně než 15 minut
- B) 15 – 30 minut
- C) 30 – 60 minut
- D) více než hodinu
- E) více než 2 hodiny

**Položka č. 7: Jaká je časová náročnost těchto činností:**

- A) zápisy do podacího denníku**
- B) vytváření spisů, rejstříků, sběrných archů**
- C) činnosti vyplývající ze skartačního řádu**

*(Uvedte, prosím, na škále 1-5 u každého subjektu; 1 = velmi nízká, 5 = velmi vysoká)*

**Položka č. 8: Jaká je časová náročnost zpracování těchto dokumentů a do jaké míry jsou tyto dokumenty pro vás užitečné:**

- A) hodnocení školy**
- B) výroční zpráva**
- C) tvorba školních programů**
- D) tvorba třídních programů**

*a) časová náročnost 1 = velmi nízká, 5 = velmi vysoká*

*b) 1 = velmi užitečný, 5 = neužitečný*

	<i>a) časová náročnost</i>	<i>b) užitečnost</i>
podací deník		
vytváření spisů, rejstříků, sběrných archů		
činnosti vyplývající ze skartačního řádu		

**Položka č. 9: Uvedte další dokumenty, jejichž zpracování vám způsobuje značnou časovou zátěž.**

**Položka č. 10 : Myslíte si, že má administrativní zátěž vliv na kvalitu vašeho řízení pedagogického procesu?**

- A) ano,
- B) spíše ano,
- C) spíše ne
- D) ne

**Položka č. 11 : Uveďte činnosti (z oblasti řízení pedagogického procesu), na které vám vlivem administrativní zátěže zbývá nejméně času.**

**Položka č.12 : Myslíte si, že má administrativní zátěž vliv na vaši přímou pedagogickou práci?**

- A ) ano, zásadní
- B) spíše ano
- c) spíše ne
- D) ne

**Položka č. 13 : Jak zvládáte administrativní řízení MŠ?**

*(Zvolte, prosím, jednu z možností)*

- G) *potřebuji více času – řeším to na úkor svého osobního volna, pracuji často více než 40 hod. týdně*
- H) *potřebuji více času – řeším to krácením přípravy na přímou ped. práci, přesto pracuji více než 40 hod. týdně*
- I) *využiji čas 40 hod. týdně – krátím nejen čas přípravy na přímou práci s dětmi, ale i svůj rozsah přímé pedagogické práce*
- J) *potřebuji více času – pracuji často více než 40 hodin a ještě krátím přípravu i rozsah přímé pedagogické práce*
- K) *využiji čas 40 hod. týdně, co nestihnu, neřeším*
- L) *využiji čas efektivně a své povinnosti zvládám v zákonné pracovní době*

**Položka č. 14 : Zaměstnáváte administrativního pracovníka?**

Ano – Ne

**Položka č. 15 : Delegujete některé administrativní činnosti na své podřízené?**

Ano - Ne

**Položka č. 16 : Kdo vám nejčastěji pomáhá s administrativou v případě, že nezaměstnáváte administrativní sílu?**

**Položka č. 17 : Pokud uplatňujete techniku delegování, uveďte 3 administrativní činnosti, které delegujete nejčastěji.**

**Položka č. 18 : Zvolte jednu variantu, o které si myslíte, že by vám nejvíce pomohla snížit vaši administrativní zátěž:**

- F) možnost zaměstnat sekretářku
- G) kratší úvazek přímé pedagogické práce
- H) změny v legislativě
- I) necítím potřebu žádné pomoci
- J) jiné – jaké

**Položka č. 19: Jaká dle vašeho názoru celková administrativní zátěž plynoucí z povinností ředitele mateřské školy?**

1 = nízká, 5 = neúměrně vysoká