

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Management mateřské školy

Kindergarten management

Monika Slavíková

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Management mateřské školy potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 3. května 2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Doc. PhDr. Janě Marii Šafránkové, CSc. za odborné vedení, pomoc a rady při zpracování této práce. Poděkování patří také ředitelům a ředitelkám veřejných a soukromých mateřských škol, kteří ochotně poskytli rozhovory pro praktickou část mé práce.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se věnuje tématu managementu mateřských škol, se zaměřením na manažerské činnosti ředitele soukromé a veřejné mateřské školy. Cílem bakalářské práce je komparace manažerských činností ředitelů mateřských škol v soukromém a veřejném sektoru a případné navržení změn v těchto činnostech. Teoretická část bakalářské práce se zabývá vymezením obecných pojmů v procesu řízení, kam patří pojem management, organizace, manažer a manažerské funkce jako je plánování, rozhodování, organizování, vedení lidí a kontrolování. V souvislosti s managementem školy byly vysvětleny pojmy ředitel školy, veřejná mateřská škola a soukromá mateřská škola. V praktické části bakalářské práce je pomocí strukturovaného rozhovoru řešen stanovený výzkumný problém Na základě strukturovaného rozhovoru s řediteli / ředitelkami je zjišťována struktura manažerských činností v jednotlivých mateřských školách, jejich časová náročnost a následná komparace soukromého a veřejného sektoru. Rozhovory jsou rozepsány včetně krátké charakteristiky vybrané mateřské školy. Komparace je provedena na vzorku pěti mateřských škol z veřejného sektoru a pěti mateřských škol ze soukromého sektoru. Respondenti byli vybráni z řad ředitelů, kteří působí na území hlavního města Prahy a Středočeského kraje a tyto školy jsou zapsané do rejstříku škol a školských zařízení. Pomocí strukturovaného rozhovoru s řediteli / ředitelkami byla zjišťována struktura manažerských činností v jednotlivých mateřských školách, jejich časová náročnost a následná komparace soukromého a veřejného sektoru. V závěru práce byly zodpovězeny jednotlivé výzkumné otázky vycházející z cíle bakalářské práce a zjištění, že rozdíl v manažerských činnostech ředitele mezi veřejným a soukromým sektorem je minimální. Práce vychází z odborné literatury, platných právních norem a z výsledků provedeného výzkumného šetření.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, mateřská škola, manažer, ředitel, veřejná mateřská škola, soukromá mateřská škola, manažerské činnosti

ABSTRACT

The bachelor's thesis deals with the topic of kindergarten management, precisely a description of the managerial activities of the principal of private and public kindergartens. The aim of the bachelor thesis is to compare the management activities of kindergartens in the private and public sector and to propose changes in these activities. The theoretical part of the bachelor's thesis deals with the definition of general concepts in the management process, which includes the concept of management, organization, manager and managerial functions such as planning, decision-making, organizing, leading people and controlling. In connection with school management, the terms school principal, public kindergarten and private kindergarten were explained. In the practical part of the bachelor's thesis, a set research problem is solved with the help of a structured interview. The interviews are described, including a brief description of the selected kindergarten. The comparison is made on a sample of five kindergartens from the public sector and five kindergartens from the private sector. The respondents were selected from among the principals who work in the capital city of Prague and the Central Bohemian Region and the schools are registered in the register of schools and school facilities. Through a structured interview with principals, the structure of managerial activities in each kindergartens, their time intensity and subsequent comparison of the private and public sectors are ascertained. At the end of the thesis, there are answers to individual research questions based on the goal of the bachelor's thesis and the finding that the difference in managerial activities of the director between the public and private sectors is minimal. The work is based on professional literature, applicable legal standards and the results of research.

KEYWORDS

Management, kindergarten, manager, director, private kindergarten, public kindergarten, managerial activities

Obsah

Úvod	6
1 Obecné pojetí managementu	7
1.1 Management	7
1.2 Organizace	8
1.3 Manažer	9
1.4 Manažerské funkce	11
1.4.1 Plánování	11
1.4.2 Rozhodování	13
1.4.3 Organizování	13
1.4.4 Vedení	16
1.4.5 Kontrolování	17
2 Management mateřské školy	19
2.1 Mateřská škola	20
2.2 Ředitel	24
3 Výzkumné šetření	27
3.1 Vymezení objektu šetření	27
3.2 Výsledky výzkumného šetření	29
3.3 Vyhodnocení šetření	33
3.3.1 Obecná charakteristika respondentů – shrnutí	33
3.3.2 Struktura manažerských činností	35
3.3.3 Plánování a časová náročnost manažerských činností	40
Závěr	46
Seznam použitých informačních zdrojů	50
Seznam příloh	52

Úvod

Management je základním pilířem všech škol, bez kterého nemohou fungovat. Je to stavební kámen úspěchu, ale zároveň to může být hlavní důvod selhání a špatně fungující struktury. Vzniká mnoho otázek, zda se v managementu ve veřejném a soukromém sektoru vyskytují rozdíly a v čem se oba sektory shodují.

Cílem bakalářské práce je komparace manažerských činností mateřských škol v soukromé a veřejném sektoru. Předmětem výzkumného šetření je pět mateřských škol z veřejného sektoru a pět mateřských škol ze soukromého sektoru na území hlavního města Prahy a Středočeského kraje.

Pro zpracování této bakalářské práce byly formulovány následující výzkumné otázky:

1. Jaké jsou manažerské činnosti ředitele v jednotlivých mateřských školách?
2. Jaký vliv má doba působení ve funkci ředitele školy na oblast manažerských činností?
3. Jaká je časová náročnost manažerských činností ředitele?
4. Jaká jsou úskalí v oblasti manažerských činností ředitele mateřské školy?

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část bakalářské práce je zaměřena na pojem management, jeho strukturu a funkci. Dále se práce zaměřuje na jednotlivé manažerské funkce jako je plánování, rozhodování, organizování, vedení lidí a kontrolování. Při definování těchto pojmů nelze opomenout ani pojem manažer a ředitel školy a určit jeho odpovědnost, kterou ve své pozici má. V souvislosti s managementem školy byly vysvětleny pojmy ředitel školy, veřejná mateřská škola a soukromá mateřská škola.

V praktické části bakalářské práce je pomocí strukturovaného rozhovoru řešen stanovený výzkumný problém. Na základě strukturovaného rozhovoru s řediteli / ředitelkami je zjišťována struktura manažerských činností v jednotlivých mateřských školách, jejich časová náročnost a následná komparace soukromého a veřejného sektoru. Rozhovory jsou rozepsány včetně krátké charakteristiky vybrané mateřské školy. Na základě získaných dat v oblasti manažerských činností mateřských škol v soukromém a veřejném sektoru jsou výsledky těchto činností vzájemně porovnávány a navržena doporučení.

1 Obecné pojetí managementu

1.1 Management

Řízení lze označit za specializovanou činnost, která by neměla chybět v žádném větším organizačním celku. Pojem řízení je důležitý nejen v podnicích, ale i v mnoha dalších oblastech. Vodáček a Vodáčková ve své knize popisuje co management znamená pro organizaci „*Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace.*“ (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 12).

Pojem management je odvozen z anglického slova „to manage“, což v překladu znamená: řídit, vést, obstarat, vládnout. Úkolem managementu je vytvořit organizaci, která funguje. Zahrnuje proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na práci ve skupinách pro efektivní dosažení stanovených cílů. Pojem management se týká především řízení celé jednotky, avšak může se vztahovat i na řízení určité dílčí činnosti. Zde můžeme hovořit například o managementu finančním, personálním, informačním, managementu kvality. (Veber a kol, 2014, s. 19-22).

Veber a kol. charakterizuje management jako souhrn všech činností, které je třeba udělat k zabezpečení chodu organizace. Jednou z primárních činností je samotné zajištění manažera. Dle jeho názoru jsou manažeři stanoveni jako rozhodující činitel v řízení organizace, proto nejen výběr, ale i výchova manažerů jsou v moderním managementu velmi důležité. Způsob a úroveň vedení lidí, hospodářská situace organizace či její organizační uspořádání závisí především na kvalitě manažera. (Veber a kol, 2014, s. 22).

Pojem management lze použít ve třech významech. Management jako specifická činnost, jako skupina vedoucích pracovníků a vědní obor. Management dává možnost propojit činnosti různých lidí tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů. Řídíme, protože kapacita jedince je omezená. Jednoduše můžeme říci, že management je hledání nástrojů, jak určit správný cíl, získat pro něj lidi a pomocí nich jej dosáhnout. Podle Mládkové je také základní náplní managementu tvorba cílů a hledání prostředků, jak můžeme těchto cílů dosáhnout, kdy management obsahuje řízení organizace jako celku, řízení jejich částí i jednotlivých činností. (Mládková a kol., 2009, s. 13).

V posledních padesáti letech prošel management velkým vývojem. Abychom dokázali lépe chápat spektra manažerských aktivit, je dobré tyto aktivity dále členit. Manažerské aktivity jsou rozlišeny s ohledem na charakter a časové hledisko:

- Strategické řízení – jedná se o manažerské aktivity, pro které je hlavní realizace vrcholovou úrovní managementu. Zaměřují se především na klíčové faktory fungování a udávají směry rozvoje organizace. Toto řízení má zpravidla dlouhodobější charakter 3-5 let, ve výjimečných situacích i delší.
- Taktické řízení – řízení tohoto charakteru je kratší, obvykle ve výhledu jednoho roku. Jedná se především o řídicí aktivity, které vedou přímo k naplnění strategických cílů. V moderní manažerské praxi se taktické řízení vysvětluje jako roční plán, rozpočty apod. Hlavním bodem taktického řízení je zejména finanční řízení organizace.
- Operativní řízení – jde o aktivity, které slouží k naplnění taktických záměrů, nástrojem jsou operativní plány. Patří sem například plány měsíční, týdenní či směnové. Zpravidla se jedná o čtvrtletní či kratší časový úsek. (Veber a kol, 2014, s. 19-25).

1.2 Organizace

Veber ve své publikaci definuje organizaci takto: „*Organizace je výsledek organizování, vnitřní formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku, určení relativně trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působností, pravomocí a odpovědností.*“ (Veber a kol, 2014, s. 218).

Podle Armstronga existují organizace proto, aby se něco udělalo. Tyto organizace jsou tu proto, aby plnily nějaký účel. Tvoří je lidi, jejichž činnosti, jsou-li prováděny řádně, zabezpečují, že se účel plní. Je důležité zmínit, že odpovědnost za činnosti a rozhodování je dána lidem a skupinám, kde existují nástroje pro jejich plánování, usměrňování, koordinování a kontrolu. Armstrong vysvětluje ve své knize pojem organizace následujícím způsobem: „*Organizace je možné považovat za otevřené systémy, které přeměňují vstupy na výsledky a jsou závislé na svém okolí, které je ovlivňuje.*“ (Armstrong, 2008, s. 136).

Prášilová popisuje organizaci jako systém tvořený lidmi, který se vyznačuje tím, že:

- organizace vždy obsahuje člověka,
- obsahuje také neživé složky například technické či biologické,
- sociální složka si vždy stanovuje cíle a program činností, je cílevědomá,
- snaží se stále rozvíjet a zdokonalovat, jsou otevřené novým možnostem.

Organizace je jako transformační systém, ve kterém dochází k transformaci vstupů z okolí organizace do nabídky zboží a služeb pro zákazníky v okolí dané organizace. Pojem organizace lze také chápat jako organizační proces (organizování lidí, věcí, činností), případně jako organizační strukturu, která popisuje, jak jsou seřazeny jednotlivé dílky systému. (Prášilová, 2006, s. 21).

1.3 Manažer

U tohoto pojmu neexistuje pouze jedna definice, která by vysvětlila, kdo je manažer, jaké má kompetence a čím se zabývá.

Manažeři jsou zpravidla řídicí pracovníci – tedy ti pracovníci, kteří řídí organizaci. Zodpovídají především za práci svých podřízených a jsou jakýmsi zástupcem vlastníka či provozovatele dané organizace. Podle Mládkové patří mezi hlavní úkoly manažera stanovení cílů organizace a jejích částí, řízení činností důležitých pro dosažení vytyčených cílů organizace, odpovědnost za výsledky organizace, vytváření organizačních struktur organizace, práce s lidmi a práce s rizikem. (Mládková a kol., 2009, s. 15).

Podle Vebera jsou manažeři označováni za rozhodujícího činitele v řízení organizací, a proto nejen výběr, ale i výchova manažerů jsou v moderním managementu klíčové. Rozsah a charakter manažerské práce se bude lišit dle úrovně ve které manažer pracuje, na kvalitě manažerského místa, kde organizace působí či jaká je její velikost. Je velmi obtížné najít jednotné rysy manažerské práce, které lze určit za univerzální. Avšak obecné rysy manažerské práce je možné shrnout do několika následujících bodů:

- Základní funkce manažera, kam patří rozhodování, plánování, kontrolování, organizování, tvoří hlavní náplň činností manažera. Pokud je to možné, měl by manažer omezovat řídicí styl, kde něco přikazuje či ovlivňuje podřízené.

- Důležitá stránka manažera je komunikace s lidmi, motivování lidí. Postupem času manažer naplňuje roli vůdce neboli lídra, kde se především opírá o odborný vliv, charisma, umění zaujmout, přesvědčit.
- Manažer by měl být především vizionářem a myslet ve své činnosti do budoucna, zvládat techniky strategického řízení, být otevřený změnám. Je především zodpovědný za prosperující chod firmy či celé organizace, ale i týmu, který řídí.
- Od manažerů se očekává, že útvary, které manažeři řídí, budou pracovat efektivně. Tímto je na manažery vyvíjen velký tlak v podobě trvalého zlepšování, zvyšování výkonnosti, prosazování nových přístupů, metod a technik řízení.
- Pro manažera je naprosto zásadní, aby si stále doplňoval a průběžně rozvíjel své znalosti. (Veber a kol, 2014, s. 35-36).

Veber popisuje pojem manažer ve své knize takto: „*Manažer – samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.*“ (Veber a kol, 2014, s. 20).

U manažera je důležité, aby zajistil chod organizace a její útvary pracovaly efektivně. Manažer je zodpovědný za dosažení vytyčených výsledků. Má určité pravomoci nad lidmi pracujícími v dané organizaci. Je odpovědný za to, co dotyční dělají a jakých výsledků dosahují. Obsah pravomoci vyhrazuje managerovi mít právo zajistit, aby lidé vykonávali určenou práci. Pravomoci vycházejí z postavení nebo znalostí manažera a jsou uplatňovány pomocí vedení a osobního vlivu. Není podmínkou, že manažeři mají vždy svůj podřízený personál, například manažer investic se především stará o řízení a kontrolu investic a nikdo mu v této činnosti nepomáhá. Manažeři jsou odpovědní i za řízení dalších zdrojů jako například své znalosti, finance, čas i sami za sebe. (Armstrong, 2008, s. 38).

Manažera vidíme a chápeme především jako vedoucího pracovníka, který je za dosahování cílů organizace a její vedení zodpovědný. Mezi základní podmínky úspěšného vykonávání manažerské funkce je nutné splnění potřebných předpokladů k realizaci řídicí činnosti. Hroník ve své knize uvádí: „*Manažer proměňuje odbornost a schopnosti druhých ve výkonnost všech*“ (Hroník, 2008, s. 10).

Armstrong ve své knize uvádí, jak manažeři přispívají k úspěšnosti organizace tím, že dokáží vyvolat u ostatních lidí jejich nejlepší schopnosti a úsilí. Efektivní manažeři přispívají konkrétně prostřednictvím následujících činností takto:

- zajišťují, co se má udělat,
- používají vizionářský způsob vedení lidí,
- efektivně používají přidělené stroje,
- udávají směr a zajišťují, aby každý věděl, co je od něho potřeba,
- provádějí změny ke zlepšení výkonu,
- reagují rychle na změnu požadavků,
- rychle řeší nečekané problémy nebo jim předchází,
- nepřetržitě sledují výkon, aby bylo možné případně zajistit okamžité nápravné kroky.

(Armstrong, 2008, s. 28-38).

1.4 Manažerské funkce

Mezi základní manažerské funkce patří plánování, organizování, vedení, kontrolování a rozhodování. Tyto manažerské funkce budou podrobně rozepsány v dalších kapitolách. Vodáček a Vodáčková vysvětlují ve své knize pojem manažerské funkce jako stěžejní pilíř k manažerské práci: „*Pojmem manažerské funkce se chápou typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce.*“ (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 65).

1.4.1 Plánování

Plánování by mělo být v manažerských činnostech na prvním místě.

Dle Vebera je plánování: „*Manažerská aktivita zaměřená na budoucí vývoj organizace, určující, čeho a jak má být dosaženo.*“ (Veber a kol, 2014, s. 100).

Armstrong uvádí čtyři klíčové složky, které by měl plán obsahovat:

1. cíl – čeho má být dosaženo a za jakým účelem,
2. program činnosti – konkretizování kroků, které jsou potřebné k dosažení cíle,
3. potřebné zdroje – jaké zdroje budou zapotřebí k dosažení cílů (peníze, lidi, vybavení, čas),

4. dopad – dopad po splnění určeného plánu na organizaci (náklady a přínosy).

Mezi osm plánovacích činností, které by měl manažer vykonávat podle Armstronga, patří:

1. Předvídání – jaký druh práce musí být vykonán, kdy a v jakém rozsahu, změna pracovního vytížení, možnost změny na vykonávání práce naléhavější a nečekané, změny v útvaru, které mohou ovlivnit danou činnost nebo její množství.
2. Programování – určení či rozvržení potřebných událostí k včasnému dosažení výsledků.
3. Vybavení pracovníky – rozhodnutí jaké je potřeba mít typy pracovníků, kolik a zda je možnost zvládnout množství práce pomocí přesčasů nebo najmout dočasné pracovníky.
4. Stanovování standardů a cílů – týká se hlavních stránek práce, jaká je její kvalita, čas a náklady, přičemž je důležité kontrolovat a plánovat pracovní výkon.
5. Plánování postupů – rozhodování o tom, jak práci vykonávat a plánování skutečných situací.
6. Plánování materiálů – zabezpečení požadovaných materiálů včas a ve správné kvalitě.
7. Plánování vybavení – potřebné vybavení prostor.
8. Příprava rozpočtu.
9. Plánování, které manažer uskutečňuje, je především záležitostí zdravého rozumu a systematického myšlení. (Armstrong, 2008, s. 50-51).

Plány je možné rozlišit podle různých hledisek, z nichž můžeme uvést například označení dle času a dle úrovně managementu. Plány z hlediska časového uvádí Veber ve své knize jako plány dlouhodobé (vznikají na více než pětileté období), střednědobé (vznikají na období v rozsahu jednoho až pěti let), krátkodobé (vznikají na období jednoho roku, popřípadě kratší období). Z hlediska úrovně managementu členíme plány na strategické (konkretizují dlouhodobý strategický vývoj organizace), taktické (konkretizují úkoly, které vyplývají ze strategických plánů pro dané konkrétní období) a operativní plány (jsou sestavovány na kratší časové úseky a je důležité, aby respektovaly záměry taktických plánů, které vycházejí z konkrétních podmínek a informací). (Veber a kol, 2014, s. 100).

1.4.2 Rozhodování

Rozhodování spadá mezi nejdůležitější a nejvýznamnější činnosti, které tvoří hlavní část manažerské práce. S rozhodováním se můžeme setkávat dnes a denně, přičemž důsledky z daného rozhodnutí si nese každý sám. Stane-li se však chybné rozhodnutí v roli manažera, může to mít katastrofální následky pro celou organizaci. Manažeři jsou často souzeni podle toho, jak jsou jejich rozhodnutí zdařilá či efektivní, jaký dopad mají na postavení organizace na trhu či její chod. Jádrem řízení je rozhodování, proto je i hlavní složkou manažerské práce, a používá se při všech manažerských činnostech. Nejčastěji se rozhodování vyskytuje při plánování, jelikož hlavní podstatu plánovacích procesů tvoří rozhodovací procesy. Rozhodování je volbou mezi několika možnostmi, kdy úkolem manažera je odhadnout pozitivní a negativní dopady jednotlivých variant a vybrat variantu, která je pro celou organizaci nejvíce ideální. (Veber a kol, 2014, s. 80-81).

Podle Prášilové řídicí proces začíná vždy rozhodováním o tom, co má být uděláno. Především se sestavují jednotlivé plány, předpovědi a stanovují se cíle. Pro tuto činnost je důležité mít dostatek informací, které jsou základem pro rozhodování. Jestliže jsou dána kritéria rozhodování a je možnost volit nejméně ze dvou různých řešení, můžeme hovořit o rozhodování. Rozhodování má několik fází:

1. určit, zda jde o rozhodovací situaci (vznikl problém, který je potřeba řešit?),
2. formulovat a stanovit cíle problému (jaký cíl vidíme při rozhodnutí a čeho chceme dosáhnout?),
3. zjištění a zpracování informací o problému (s jakými vnějšími a vnitřními podmínkami se můžeme setkat při řešení problému?),
4. stanovení několika variant řešení a posouzení těchto variant (posouzení dle stanovených kritérií rozhodování),
5. formulace a realizace rozhodnutí,
6. správnost rozhodnutí (kontrola plnění rozhodnutí). (Prášilová, 2006, s. 70).

1.4.3 Organizování

Organizování je základní manažerská funkce. Za pojmem organizace se skrývají lidé s určitými schopnostmi, ale i omezeními. Po uspořádání prvků organizace do organizačních struktur je tak další důležitou úlohou vymezit náplně organizačních struktur, zajistit jejich

koordinaci a jejich kontrolu. Skupiny, které jsou organizované, vykazují daleko lepší výsledky činnosti než skupiny bez organizace. U organizace je důležité, aby odpovídala konkrétním podmínkám a cílům dané organizace. (Veber a kol, 2014, s. 217).

Cimbálníková popisuje organizování jako cílevědomé uspořádání prvků daného systému za účelem efektivního plnění vytyčených cílů. Jde o vymezení vzájemných vztahů lidí a rolí. Organizační struktura se dá označit za výsledek organizování. (Cimbálníková, 2010, s. 65).

Podle Bečvářové je zásadní u organizování stanovit co nejpříjemnější postup pro dosažení vytyčených cílů včetně zajištění personálního obsazení, materiálně – technického zajištění, ale také psychohygieny, hygieny a bezpečnosti. (Bečvářová, 2003, s. 71).

Úkolem organizování je určit a hospodárně zabezpečit plánované i jiné činnosti lidí při uskutečňování vytyčených cílů organizace. Vodáček a Vodáčková uvádějí tuto posloupnost požadavků, které mají být procesem organizovány:

- cíle (dosažení daných cílů organizace),
- specializace (vzniká dělením práce),
- koordinace (optimální spolupráce),
- pravomoc (řízení),
- zodpovědnost (odpovědnost za dané úkoly). (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 90-91).

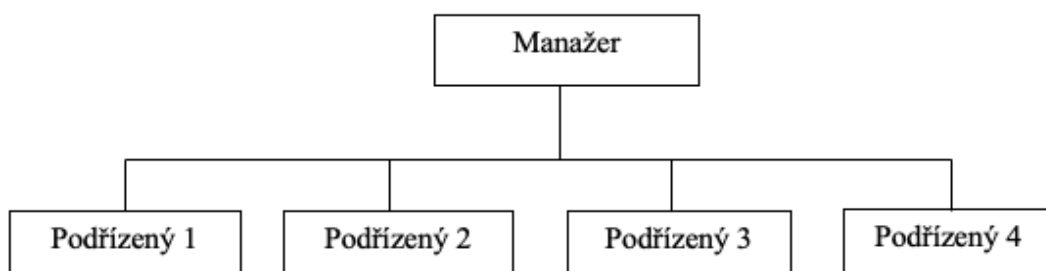
Podobný názor jako Veber sdílí také Armstrong, když uvádí, že organizování znamená rozřazení manažerských úkolů do několika činností a stanovení nástrojů, které zajistí efektivnost a koordinovanost těchto činností. Tyto činnosti se rozdělují při neustálých změnách a při jejich implementaci, kde je důležité zajistit naplnění celkového účelu organizace a zařídit efektivní tok informací. Při vytváření organizace záleží na analýze činností, procesů, rozhodnutí, toků informací a rolí. Výsledkem vytvoření organizace je struktura, kterou tvoří pracovní místa a organizační týmy, pro které jsou důležité vztahy zahrnující spolupráci.

Cílem, jak vytvořit organizaci je především stanovení rolí a vztahů. Vytvoření prostoru a příležitosti pro lidi vedoucí k efektivnějšímu využití jejich dovedností a schopností. Jde o takzvaný proces posilování pravomocí. (Armstrong, 2008, s. 51-52).

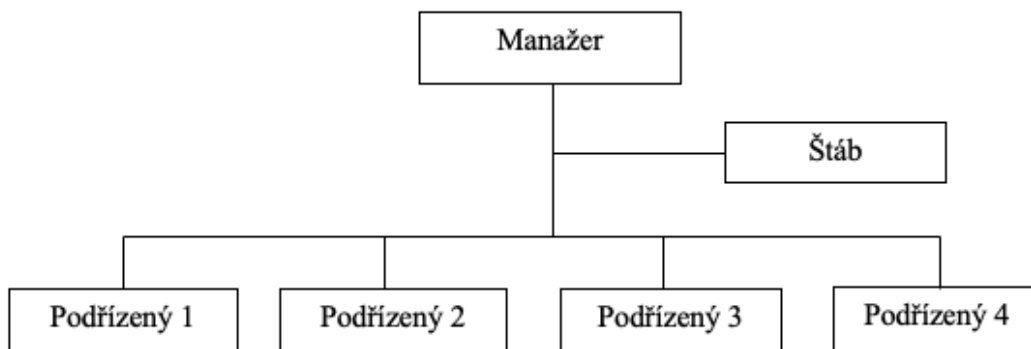
Dle Vodáčka a Vodáčkové „formou sdružování činností i lidí pro zabezpečování úkolů organizování jsou organizační struktury.“ (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 90-91)

Do základních organizačních struktur patří:

- liniová organizační struktura, která je nejvhodnější pro malé organizace, viz obrázek č. 1;
- liniově štábní organizační struktura, viz obrázek č. 2. Tato struktura může být použita ve větší organizaci za pomoci štábu. Ten tvoří například personální oddělení;
- funkcionální organizační struktura, která není vhodná pro větší organizace; její výhodou je, že pracovníky řídí především odborníci;
- maticová organizační struktura. U této struktury je výhodou je flexibilita, ale nevýhodou finanční náročnost;
- funkční organizační struktura, která je velmi vhodná pro malé i střední podniky; velkou nevýhodou u této struktury je možnost přetížení vrcholové úrovně řízení; výhodou je například rychlá a přehledná výměna informací. (Mládková a kol., 2009, s. 53-54).



Obrázek 1 - Liniová organizační struktura (Mládková a kol., 2009, s. 53-54)



Obrázek 2 - Liniová štábní organizační struktura (Mládková a kol., 2009, s. 53-54)

1.4.4 Vedení

Vedení lidí je další stěžejní funkcí manažera, která slouží pro vytvoření příznivých sociálních podmínek pro činnost organizace. Vedoucí pracovník by měl být se svými spolupracovníky v co největším kontaktu. Záleží na jeho manažerských dovednostech, zda dokáže vést své spolupracovníky, tak aby byli při práci stále více efektivní, a vykonávali ji co nejkvalitněji. V této funkci se projevuje jeho styl řízení, znalost všech manažerských technik, dovednost motivovat, stimulovat i komunikovat. (Prášilová, 2006, s. 133).

Dle Armstronga vést znamená „způsobovat, aby někdo s někým šel, ... poskytovat vedení, návod“. Pro manažera či lídra je prioritou určit směr a dokázat si získat lidi natolik, aby jej následovali.

Manažer či vedoucí pracovník musí při vedení lidí plnit několik základních činností:

1. Definovat úkol – musí zajistit, aby bylo celému týmu jasné, co je od něj potřeba, co se od něj očekává.
2. Plnit zadaný úkol – splňovat daný úkol, kvůli kterému byl tým či skupina založena. V tomto směru manažer či vedoucí pracovník zajišťuje, aby byl účel vytvořeného týmu plněn a nedošlo tak k rozpadu skupiny či k frustraci, že se daný úkol nedaří.
3. Udržovat efektivní vztahy – je efektivní udržovat dobré vztahy mezi lidmi v týmu, jestliže to přispívá ke splnění úkolu. (Armstrong, 2008, s. 28).

Vedoucí pracovník může uplatňovat několik druhů stylu vedení:

Autoritativní styl vedení je styl, ve kterém je jeho vedení založeno na příkazech a na samotném plnění úkolů mu záleží mnohem více než na lidech. V tuto chvíli manažer

sám rozhoduje o všem, činnosti vykonává sám a potlačuje tak účast všech pracovníků na vedení. Tento styl využívají ředitelé například při tvorbě školních vzdělávacích programů.

Demokratický styl vedení je styl, kdy vedoucí pracovník svá rozhodnutí probírá s ostatními a je schopen přijímat i jiné návrhy, čímž podporuje iniciativu zaměstnanců a snaží se je tímto i dále motivovat. Tento styl vedení je ve školách velmi častý. Někteří autoři označují za styl demokratický spojený styl konzultativní a participativní.

Velmi podobný stylu demokratickému je styl delegativní. Zde musí fungovat velká důvěra mezi pracovníky a vedením. Vedoucí pracovník předává pracovníkům odpovědnost a pravomoci. Tento styl dává průchod aktivní činnosti středního managementu školy právě dle zmíněných předaných pravomocí.

Mezi méně časté styly patří styl liberální, který by se dal označit za styl volné ruky. Tento styl pro podřízené znamená velkou volnost a ve školách se objevuje velmi zřídka. (Trojanová, 2014, s. 38-40).

Prášilová uvádí, že velkým problémem vedoucích pracovníků je najít jednotný způsob, který by donutil spolupracovníky konat činnosti naplňující vize organizace a cíle organizace nejen efektivně, ale i samostatně. Snaží se ovlivnit jejich motivaci, která je hlavní podmínkou k realizaci všech fází řídicího procesu. (Prášilová, 2006, s. 144).

1.4.5 Kontrolování

Kontrola je povinnost vedoucího pracovníka, která znamená dohled či dozor nad zaměstnanci a nad jejich činností. Je to součást řízení, která vypovídá o tom, jak zaměstnanci plní příkazy, jaký je průběh a výsledek práce. (Bečvářová, 2003, s. 111).

Podobný názor jako Bečvářová uvádí Veber, který popisuje kontrolní činnosti manažerů na všech úrovních řízení. Popisuje kontrolu jako formu zpětné vazby, pomocí které se snaží získat co nejvíce informací a objektivní představu o řízené realitě. Hlavní složkou kontroly je zhodnocení reality a případně přijetí kontrolních závěrů. Kontrolní procesy v základním dělení rozdělujeme na interní a externí kontrolu.

Interní kontrola je spuštěna vnitřními strukturami organizace a řídicími pracovníky, nebo pracovníky, kteří jsou ke kontrole oprávněni.

Kontrolu externí zajišťují subjekty stojící mimo organizaci. Taková kontrola může být ze dvou důvodů zákona či smluvní.

Každá kontrola má zpravidla několik fází:

- stanovení předmětu, cíle kontroly a časového harmonogramu,
- zjištění a sběr informací pro kontrolu,
- ověření zjištěných informací,
- hodnocení kontrolovaných činností,
- závěry a případné návrhy,
- zpětná kontrola v případě, pokud byla nařízena nápravná opatření.

Důležitou otázkou v rámci kontroly je samotný fakt, proč kontrolujeme. Kontrola může mít několik funkcí: inspekční, preventivní a eliminační.

Inspekční funkce kontroly znamená obecné zjišťování a zhodnocení skutečného stavu pozorované reality s přímo určenými podmínkami.

Preventivní funkce kontroly znamená okamžité působení na daný vývoj řízené reality. Tato kontrola může u podřízených vědomě i nevědomě podněcovat k vyšší odpovědnosti při uskutečňování stanovených úkolů.

Eliminační funkci kontroly používáme při zásadním zásahu, kde potřebujeme zabránit vzniku situací, které nejsou plánované. V takovém případě by kontrola měla působit tak, aby nepropustila žádné zjištěné závady, například které by způsobily úraz. (Veber a kol., 2014, s. 141-142).

2 Management mateřské školy

V soustavě pedagogických věd je školský management brán za relativně mladou vědní disciplínu. Tato disciplína se zabývá teorií řízení, vedení škol a školských zařízení. Obecně lze charakterizovat školský management jako celkový systém řízení školství v zemi. Zahrnuje všechny činnosti a instituce, které realizují vzdělávací politiku. Obsahuje v sobě znalosti z obecné teorie řízení a dalších společenských věd jako například sociologie, psychologie, pedagogiky, ekonomie, politologie, informatiky a práva. Školský management je tvořen vlastním předmětem, pojmovým aparátem a výzkumnými metodami. Odborníci uvažují i o další možnosti, a to chápat školský management jako aplikovanou vědní disciplínu. (Prášilová, 2006, s. 10-11).

Obst popisuje tři subsystémy školského managementu:

- makrořízení – zkoumá řízení státní školské správy, instituce a osoby řídící výchovu a vzdělávání, strategické, taktické a operativní řízení,
- mikrořízení – věnuje se otázkám řízení školy, principy a funkcemi řízení školy, kompetencemi řídicích osob. Do této oblasti patří také otázky ekonomické či administrativně správní tzv. mikrořízení výchovy a vzdělávání,
- řízení pedagogického procesu – zkoumá řízení výuky ze strany vedení školy, učitelů.

Vyjmenované subsystémy tvoří základ disciplíny „školský management“, avšak v literatuře lze nalézt i jiná označení například „školní management“ (Obst, 2006, s. 16).

Na školský management je možné pohlížet i z jiných hledisek:

1. Hledisko obsahového kritéria – pedagogické řízení škol, ekonomické řízení škol, personální řízení škol, právní řízení škol.
2. Hledisko řídicích funkcí – plánování a projektování výchovy a vzdělávání, organizace výchovy a vzdělávání, kontrola výchovy a vzdělávání, analýza a hodnocení výchovy a vzdělávání. (Obst, 2006, s. 16).

Všechny významy pojmu management školy spolu velmi blíže souvisí, jelikož odpovědnost za optimalizaci řídicího procesu ve škole má na starost určitá osoba (osoby), která by k tomu měla mít profesní podmínky. Podle Průchy management školy rozlišuje tyto významy:

- management jako řídicí proces uvnitř školy, kde je záměrem zabezpečit činnost školy tak, aby směřovala ke splnění stanovených cílů,
- označení subjektu – osob, které daný proces regulují, tvoří podmínky a realizují všechny manažerské funkce,
- název studijního oboru nebo vědní disciplíny (Průcha, 2009, s. 297).

Školský management můžeme označit za celkový systém řízení školství. Bečvářová uvádí, že: „*Pojem školský management v sobě nese zákonitosti nového stylu řízení škol, vedení lidí, dospělých i dětí, pedagogického procesu – podmíněných současným společenským uspořádáním, který pojímá člověka jako jedinečnou specifickou, svobodnou a rovnoprávnou bytost, čímž vyhovuje i současným prioritám předškolního vzdělávání*“ (Bečvářová, 2003, s. 37).

2.1 Mateřská škola

Mateřské školy jsou instituce pro předškolní vzdělávání v ČR podle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Dříve tyto instituce byly pojmenovávány jako výchovná zařízení. Předškolní vzdělávání je určené pro děti od 3 do 6 let věku. Cíle, obsah a předpokládané výsledky mateřské školy jsou v České republice stanoveny Rámcovým vzdělávacím programem předškolního vzdělávání (RVP PV). Zřizovatelem mateřské školy může být obec, kraj, soukromý subjekt, církev a Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. (Průcha, 2009, s. 58).

Rámcový vzdělávací program předškolního vzdělávání: „*Záměrem předškolního vzdělávání je dovést dítě k tomu, aby v rozsahu svých osobních předpokladů získalo věku přiměřenou fyzickou, psychickou a sociální samostatnost a základy kompetencí důležitých pro jeho další rozvoj a učení, pro život a vzdělávání*.“ (Bečvářová, 2003, s. 51-52).

Bečvářová ve své knize popisuje důležitost pedagogického procesu: „*Hlavní funkcí mateřské školy je cílevědomě orientovaný, dobře organizovaný pedagogický proces, jehož výsledky se co nejvíce přibližují stanoveným cílům.*“ Dále uvádí Rámcový vzdělávací program předškolního vzdělávání jako hlavní pedagogický dokument, který udává státem stanovené a povinné vzdělávání. Program je důležitým základem pro tvorbu školních a třídních vzdělávacích programů. (Bečvářová, 2003, s. 147).

Průcha detailněji popisuje rámcový vzdělávací program: „*Rámcový vzdělávací program vymezuje hlavní požadavky, podmínky a pravidla pro institucionální vzdělávání předškolního věku. Tato pravidla jsou závazná pro předškolní vzdělávání ve vzdělávacích institucích, zařazených do sítě škol a školských zařízení.*“ (Průcha, 2009, s. 74).

Mateřská škola je školské zařízení důležité pro navazující výchovu dítěte v rodině. Zajišťuje všestrannou péči dětem zpravidla ve věku od 3 do 6 let. Předškolní vzdělávání v mateřské škole splňuje klíčové cíle jako citový rozvoj dětí, tělesný rozvoj dětí, osvojování základních pravidel chování a mezilidských vztahů, rozvoj řeči a komunikačních dovedností. V České republice je přibližně 4 826 mateřských škol, které fungují převážně jako samostatné instituce. (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 148).

Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání v § 2 uvádí, že mateřská škola s jednou třídou má nejméně 15 dětí, mateřská škola se dvěma a více třídami má nejméně 18 dětí. Třída běžné mateřské školy se naplňuje do počtu 24 dětí. Počty dětí ve třídách je možno upravit kvůli vzdělávání dětí se speciálními vzdělávacími potřebami.

Veřejná mateřská škola

Veřejné mateřské školy jsou zřízené státem, obcí, krajem nebo dobrovolným svazkem obcí a vztahuje se na ně školský zákon. Základním rysem veřejných mateřských škol je zápis školy do školského rejstříku, se kterým souvisí nárok na finanční prostředky.

Nejčastější právní formou veřejných škol je forma příspěvkové organizace. Školy zřízené v dané právní formě spravují majetek svěřený od zřizovatele. Zřizovatele představuje stát, kraj, obec nebo dobrovolným svazkem obcí. Školy získávají od svého zřizovatele příspěvky na svou činnost a jsou ve většině případů neziskové. (Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy České republiky v roce 2011, 2012, str. 22).

Všechny veřejné mateřské školy jsou regulované podle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Důležitou oblastí pro veřejný sektor je financování mateřských škol. Školy financované ze státního rozpočtu upravuje zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) v ustanovení § 160. Mateřské školy zřizované krajem nebo obcí upravuje stejný zákon v § 161. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy hradí zejména výdaje na platy a náklady spojené s pracovněprávní oblastí ve vztahu k učitelům a ostatním pracovníkům, dále učební pomůcky, další vzdělávání pedagogů a další činnosti, které přímo souvisejí s rozvojem školy a kvalitou vzdělávání. Provozní výdaje a výdaje nesouvisející s přímými vzdělávacími výdaji hradí zřizovatel mateřské školy.

U veřejných mateřských škol v oblasti měsíční úplaty je zásadní, že nesmí přesáhnout 50 % průměrných měsíčních neinvestičních nákladů vynaložených na jedno dítě. Ředitel školy a školského zařízení určuje výši úplaty, která musí být v příslušné škole na daný školní rok pro všechny děti stejná. Výjimka, kdy se poskytuje vzdělávání bezúplatně je pouze u dětí v posledním ročníku mateřské školy zřizované státem, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí.

Soukromá mateřská škola

Soukromé mateřské školy, které jsou zapsané ve školském rejstříku, jsou zřizované církevními právníckými osobami či jinými právníckými osobami za účelem poskytování vzdělávání nebo školských služeb dle školského zákona. Školský zákon a s ním související předpisy se vztahují také na soukromé mateřské školy, přičemž základním znakem je zápis do rejstříku školských právníckých osob a s ním související nárok na finanční prostředky. Aby mohla být soukromá mateřská škola zařazena do rejstříku škol a školských zařízení, na jehož základě má možnost získat státní dotace na svoji činnost, musí splňovat základní podmínky předškolního vzdělávání. Soukromé mateřské školy jsou financovány podle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (§ 162). Financování podrobně upravuje zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, ve znění pozdějších předpisů.

Výdaje na investice jsou placené hlavně ze školního mateřské školy anebo z dalších soukromých zdrojů. Výdaje neinvestiční jsou pokrývány z dotace ze státního rozpočtu, které soukromé mateřské školy získávají od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy prostřednictvím krajských úřadů. Základní dotace se pro mateřskou školu poskytuje podle skutečného počtu dětí, avšak jejich počet dětí nesmí převýšit povolený počet dětí uvedený ve školském rejstříku. Dotace činí 60 % v případě průměrného hodnocení a může být zvýšena na 100 % za podmínky lepšího či nadprůměrného hodnocení mateřské školy.

Průcha uvádí, že soukromé mateřské školy jsou charakterizovány jako školy neveřejné, tedy takové, kde zřizovatelem je neveřejný subjekt. V České republice to bývá soukromý zřizovatel nebo církve.

Průcha rozděluje školy na:

- nestátní (alternativní) – Waldorfské, Montessori, Daltonské, církevní školy,
- soukromé – začít spolu, zdravé školy.

Waldorfské mateřské školy jsou velmi rozšířeným typem alternativní nestátní školy po celém světě. Hlavním cílem této školy je výchova ke svobodě. Vizí této školy je podpora individuálního nadání a duchovní život dítěte.

Další z rozšířených škol a v České republice je Montessori škola a pedagogika, kde je hlavním cílem svobodný a přirozený vývoj dítěte bez direktivních zákroků dospělého. Tento cíl vyjadřuje heslo školy, které zní „*Pomoz mi, abych to udělal sám.*“ V České republice se nyní vyskytuje přibližně 21 mateřských škol s Montessori pedagogikou. (Průcha, 2009, s. 102-109).

Školy a školská zařízení včetně soukromých, které jsou zařazeny do školského rejstříku, dle zákona 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školského zákona) musí splňovat požadavky dané školským zákonem. Na tyto školy a školská zařízení se vztahuje také kontrola České školní inspekce.

Legislativní zakotvení veřejných a soukromých mateřských škol

Mateřské školy ve veřejném a soukromém sektoru jsou legislativně zakotveny v obecně závazných platných závazných právních normách:

- zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, ve znění pozdějších předpisů,
- vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů.

2.2 Ředitel

Základní kompetence a odpovědnost ředitelů všech škol a školských zařízení bez ohledu na jejich zřizovatele vymezuje zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v ustanovení § 164 a následujících. Školský zákon upravuje pravomoc ředitele školy, správní, pedagogické a finanční odpovědnosti včetně odpovědnosti za vztahy s okolím.

Prášilová uvádí, že ředitel byl dříve spíše vykonavatelem a důležitá či konečná rozhodnutí byla v kompetenci nadřízených. Ředitel neměl odpovědnost za budoucí rozvoj školy. Změna role ředitelů nastala po roce 1989. Velkou změnou u ředitelů škol byla odpovědnost za veškerý rozvoj školy, díky které se postupně začali měnit ve skutečné manažery. (Prášilová, 2006, s. 11).

Podle Trojanové ředitele školy jako kompetentního pracovníka lze chápat ve dvou významech, které vychází z pojmu kompetence. V prvním významu prezentujeme pojem kompetence prezentujeme jako pozici v organizační struktuře či určitou pravomoc a odpovědnost za výsledek. Díky této kompetenci dostáváme právo o něčem rozhodovat. Význam kompetence se stále častěji mění na používání pojmu, který představuje schopnosti, znalosti a dovednosti. Slovo dovednost se dříve využívalo daleko častěji než pojem kompetence, jelikož danému výrazu rozumí více lidí. Slovo kompetence je cizího původu

a je pro lidi těžší si tento pojem zafixovat. Avšak pojem kompetence má daleko širší obsah působení, nežli představuje dovednost. (Trojanová, 2014, s. 27-28).

Předpoklady pro výkon činnosti ředitele mateřské školy stanoví zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů:

- ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 3 výše uvedeného zákona (tedy je plně způsobilá k právním úkonům, má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, je bezúhonná, je zdravotně způsobilá a prokázala znalost českého jazyka) a získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce 3 let,
- ředitelem školy zřizované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí, jehož předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství, může být jen ten, kdo vedle předpokladů uvedených v předchozím odstavci získal nejpozději do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat činnost ředitele školy, znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků na vysokých školách, v zařízeních pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a jiných zařízeních na základě akreditace udělené Ministerstvem školství [(§ 24 odst. 4 písm. a) výše uvedeného zákona],
- povinnost absolvovat studium pro ředitele školy zřizované ministerstvem, krajem, obcí a svazkem obcí se nevztahuje na ředitele, který znalosti v oblasti řízení školství získal vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu školský management, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřeném na organizaci a řízení školství.

Stanovení týdenní pracovní doby vymezuje část čtvrtá zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Podle § 79 tohoto zákona délka stanovené týdenní pracovní doby činí 40 hodin týdně. Ředitel mateřské školy je zároveň pedagogický pracovník, na kterého se vztahuje část pracovní doby k výkonu přímé pedagogické činnosti dle § 2 odst. zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících.

Pro stanovení týdenního rozsahu přímé pedagogické činnosti je hlavním kritériem počet tříd. Tabulka č. 1 zobrazuje konkrétní přehled týdenního rozsahu hodin přímé pedagogické činnosti ředitele mateřské školy podle nařízení vlády č. 75/2005 Sb. o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, která byla provedena změnou nařízení vlády č. 273/2009 Sb. ze dne 17. 8. 2009, kdy došlo ke snížení týdenního rozsahu hodin přímé pedagogické činnosti pro ředitele mateřské školy.

Mateřská škola	Počet tříd	Týdenní rozsah hodin přímé pedagogické činnosti
Ředitel	1 až 2	20
	3 až 4	15
	5 až 6	12
	7 až 10	9
	11 a více	6

Tabulka 1 - Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti (nařízení vlády č. 75/2005 Sb.)

Bečvářová ve své knize vymezuje zodpovědnost ředitelky mateřské školy: „*Ředitelka řídí mateřskou školu a odpovídá za její chod ve všech oblastech. V případě, že je škola právnickou osobou, je jejím statutárním zástupcem a plní všechny povinnosti vedoucího organizace včetně jmenování a odvolávání svých zástupců. Jedná ve všech záležitostech jménem školy.*“ (Bečvářová, 2003, s. 81).

Ředitele školy jmenuje do funkce zřizovatel na základě jím vyhlášeného konkursního řízení, které je prováděno dle vyhlášky č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích, ve znění pozdějších předpisů.

Dle § 166 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění, je ředitel jmenován na funkční období 6 let. Po uplynutí tohoto funkčního období je zřizovatel oprávněn vyhlásit konkurs na nového ředitele nebo se automaticky prodlužuje funkční období ředitele o dalších 6 let.

3 Výzkumné šetření

Teoretická část práce je zaměřená na vysvětlení základních pojmů managementu, školského managementu a zabývá se analýzou manažerských činností ředitele v mateřské škole a řízením pracovních činností ve funkci ředitele. Praktickou část bakalářské práce tedy tvoří zjišťování časové náročnosti těchto činností, jejich struktura a následné porovnávání ředitelů/ředitelky soukromých a veřejných mateřských škol. Ve výzkumném šetření je zjišťováno, s jakými problémy se potýkají v oblasti manažerských činností dotazovaní ředitelé/ředitelky a jestli se shodují v jejich řešení. Cílem praktické části je získat co nejvíce informací o rozdílech a úskalí v manažerských činnostech ředitelky/ředitelů v rozdílných sektorech mateřské školy a následně doporučit či navrhnout zlepšení.

3.1 Vymezení objektu šetření

Bylo zvoleno pouze školské prostředí, a to konkrétně mateřské školy. Pro porovnání byly ve výzkumu využity veřejné mateřské školy a soukromé mateřské školy.

Bylo osloveno 9 ředitelky a 1 ředitel mateřských škol z Prahy a ze Středočeského kraje. Všechny tyto mateřské školy jsou zapsané v rejstříku škol a školských zařízení, který je dostupný na webových stránkách Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Do výběru mateřských škol byly zařazeny mateřské školy s větším počtem dětí, alternativní školy, moderní soukromé školy i školy s menším počtem dětí a zaměstnanců. Cílem tohoto šetření bylo zjistit, jakým způsobem jsou manažerské činnosti vykonávány, jaká je jejich časová náročnost, a jaké jsou zkušenosti jednotlivých ředitelů/ředitelky mateřských škol. Na závěr práce budou navržena řešení na zlepšení v oblasti manažerských činností.

Cílem této práce nebylo získat rozsáhlý vzorek respondentů, nýbrž najít a ukázat konkrétní příklady v dobrém vedení a plánování manažerských činností, ale i rozdíly či negativní zkušenosti jednotlivých ředitelů/ředitelky, a to na základě toho stanovit doporučení v oblasti manažerských činností.

V úvodní části rozhovoru byly zjišťovány bližší informace k dané mateřské škole a k osobě ředitele/ředitelky mateřské školy. Další část rozhovoru je zaměřena na otázky o vzdělání a délce praxe v řídicí funkci s cílem zjistit, jestli tento údaj má vliv na výkon manažerských činností ředitele / ředitelky mateřské školy či nikoliv. Následující otázky směřovaly k tomu,

jaké manažerské činnosti ve své mateřské škole ředitelé/ředitelky vykonávají a zda mají možnost část svých činností delegovat. Několik dalších otázek se týkalo finanční motivace zaměstnanců mateřské školy i samotného ředitele mateřské školy. Další oblast rozhovoru obsahovala otázky sloužící ke zjištění, jak ředitelé/ředitelky plánují své ředitelské činnosti, kolik času jim práce na těchto činnostech zabere a zda dodržují stanovený týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti ředitele mateřské školy. Závěr rozhovoru tvořily doplňující otázky o tom, jaké nedostatky ředitelé/ředitelky mateřských škol vnímají v manažerské oblasti a případně jestli mají návrhy, jak nedostatky odstranit.

Technika sběru dat

K získávání dat výzkumného šetření byl použit strukturovaný rozhovor. Po telefonické či emailové dohodě byla sjednána osobní schůzka s ředitelkou/ředitelem mateřské školy. Řízené rozhovory byly po souhlasu ředitele / ředitelky nahrávány na mobilní zařízení.

V rámci rozhovoru byly použity jednoduché a srozumitelné otevřené otázky s možností volné odpovědi a prostoru pro vlastní vyjádření k otázce. Otázky byly rozděleny do několika bloků pro lepší přehlednost – charakteristika dané mateřské školy, struktura manažerských činností, plánování a časová náročnost těchto činností, doplňující informace ředitelů/ředitelek k danému tématu.

Výzkumné otázky

Na základě vymezeného záměru byly určeny tyto otázky:

1. Jaké jsou manažerské činnosti ředitele v jednotlivých mateřských školách?
2. Jaký vliv má doba působení ve funkci ředitele školy na oblast manažerských činností?
3. Jaká je časová náročnost manažerských činností ředitele?
4. Jaká jsou úskalí v oblasti manažerských činností ředitele mateřské školy?

Předpokladem výzkumu je komparace manažerských činností ředitele soukromé a veřejné mateřské školy a navržení doporučení ke zlepšení v těchto činnostech.

Kvantitativní výzkumné řešení

Charakteristika výzkumné práce je kvantitativní. Byla použita metoda otevřeného rozhovoru, který vycházel z předem připraveného seznamu témat a otázek. Témata byla

členěna do jednotlivých bloků, které představovaly pomocnou osnovu pro lepší orientaci v závěrečné analýze dat: obecné informace o mateřské škole, struktura manažerských činností, plánování a časová náročnost manažerských činností, doplňující informace.

Všechny realizované rozhovory byly zaznamenávány na diktafon. Výhodou této technologie bylo, že se všichni zúčastnění mohli především plně soustředit na rozvíjející se rozhovor namísto zapisování zjištěných informací do PC nebo na papír. Rozhovory vedené se všemi vedoucími pracovníky byly uskutečněny v prostorách mateřské školy, kde pracují. Rozhovory převážně uskutečněny v pracovní době ředitelů/ředitelky, pouze jeden rozhovor byl nahrán po pracovní době dané ředitelky.

3.2 Výsledky výzkumného šetření

Vzorkem pro výzkum byl jeden ředitel a devět ředitelky, kteří pracují v mateřských školách v Praze a ve Středočeském kraji. Jedná se o mateřské školy různých velikostí, v různé lokalitě i s odlišným zaměřením mateřské školy. Pět ředitelů/ředitelky působí v soukromé mateřské škole a pět ředitelů/ředitelky ve veřejné mateřské škole. Všichni oslovení vedoucí pracovníci byli předem informováni o záměru této práce telefonicky či e-mailem a byli ujištěni o zachování anonymity a použití údajů výhradně pro účely této bakalářské práce. Všichni zúčastnění vyslovili svůj písemný souhlas se zpracováním dat.

Stručný popis respondentů

Pro zachování anonymity a přehlednost byli respondenti označeni Ř1 – Ř10. Popis respondentů vychází z prvního bloku otázek, který se týká obecných informací o mateřské škole, jejím druhu a lokalitě a dále vzdělání a doby působení jednotlivých respondentů ve funkci ředitele/ředitelky mateřské školy.

Respondentka č. 1 - státní mateřská škola ve Středočeském kraji (dále též „Ř1“)

Ředitelka státní mateřské školy ve Středočeském kraji působí 6 let ve funkci ředitelky. Vystudovala střední pedagogickou školu a nyní úspěšně ukončila kvalifikační studium pro ředitele škol a školských zařízení u Národního institutu dalšího vzdělávání. V průběhu výkonu funkce ředitelky neabsolvovala žádný další kurz či seminář zaměřený na manažerské činnosti, vedení či plánování v mateřské škole. V mateřské škole působí 16 zaměstnanců, z toho 10 pedagogů, dva asistenti pedagoga, hlavní kuchařka, dvě pomocné síly v kuchyni

a účetní. Mateřská škola má kapacitu 110 dětí, v době provádění výzkumu bylo obsazeno všech pět tříd mateřské školy.

Respondentka č. 2 – soukromá mateřská škola v Praze (dále též „Ř2“)

Ředitelskou praxi vykonává 7 let, má ekonomické vzdělání a absolvovala bakalářské studium školského managementu na Univerzitě Karlově. Její mateřská škola je zapsána v rejstříku škol a školských zařízení a je dvoutřídní s maximálním počtem 45 dětí. Ředitelka vede celkem 10 zaměstnanců. Každá třída má 2 pedagogy a dva asistenty pedagogů. Dále v mateřské škole působí hlavní kuchařka a zároveň hospodářka, asistentka ředitelky, účetní a projektová manažerka. Ředitelka minimálně jednou za pololetí navštěvuje kurz či seminář zaměřený na jednotlivých manažerské činnosti, plánování.

Respondentka č. 3 - státní mateřská škola ve Středočeském kraji (dále též „Ř3“)

Ředitelka státní mateřské školy ve Středočeském kraji, která působí 23 let ve funkci ředitelky v této mateřské škole. Studovala gymnázium a poté absolvovala pedagogickou přípravu. Manažerské vzdělání nemá žádné a ani v průběhu svého vedení neabsolvovala žádný další kurz či seminář zaměřený na manažerské činnosti, vedení či plánování v mateřské škole. Mateřská škola je rozdělena do několika tříd ve třech odloučených budovách, ve čtvrté budově je umístěna samostatná kuchyně, která vaří pro danou mateřskou školu a také pro sousedící základní školu. Mateřská škola má kapacitu 12 tříd, nyní je zaplněno 11 tříd s 365 dětmi. V mateřské škole působí 45 zaměstnanců, z toho 2 pedagožky byly v době provádění šetření na mateřské dovolené.

Respondent č. 4 – soukromá mateřská škola ve Středočeském kraji (dále též „Ř4“)

Jedná se o ředitele soukromé mateřské školy zapsané v rejstříku škol a školských zařízení, který školu vlastní a je zároveň jejím ředitelem i zřizovatelem. Mateřská škola se nachází ve Středočeském kraji a má kapacitu 60 dětí. V září roku 2019 byla otevřena nová čtvrtá třída pro děti od roku a půl tzv. přípravná třída. Ředitel řídí 16 zaměstnanců, mezi které patří 6 pedagogů, asistent pedagoga, recepční, účetní, 3 kuchařky, 2 chůvy, masér a lektor keramiky. Funkci ředitele vykonává 12 let, od vzniku mateřské školy, Absolvoval vysokoškolské studium v oboru učitelství pro 1. stupeň základní školy.

Respondentka č. 5 – soukromá mateřská škola v Praze (dále též „Ř5“)

Ředitelskou funkci vykonává 7 let. Absolvovala kvalifikační studium pro ředitele škol a školských zařízení u Národního institutu dalšího vzdělávání. Vede mateřskou a základní školu s Montessori zaměřením na Praze 10. Mateřská škola je jednotřídní s počtem 18 dětí. V mateřské škole řídí celkem 4 zaměstnance. Děti vyučují 2 pedagogové, jeden asistent pedagoga a lektor anglického jazyka. Dále řídí zaměstnance základní školy, kam patří několik dalších pedagogů, hlavní kuchařka, hospodářka, asistentka ředitelky, účetní, projektová manažerka. Ředitelka absolvovala akreditovaný kurz Montessori pedagogiky a minimálně jednou za pololetí navštěvuje kurzy či semináře v oblasti manažerských činností. Také se setkává dvakrát za rok s řediteli/ředitelkami dalších Montessori mateřských a základních škol za účelem výměny zkušenosti týkajících se řízení škol.

Respondentka č. 6 – státní mateřská škola v Praze (dále též „Ř6“)

Ředitelka Waldorfské státní mateřské školy v Praze, která působí 12 let ve funkci ředitelky. Absolvovala dvouleté funkční studium pro ředitele škol a školských zařízení. V mateřské škole působí 16 zaměstnanců z toho 9 pedagogů, dva asistenti pedagoga, hlavní kuchařka a dvě pomocné síly v kuchyni a školník. Mateřská škola má kapacitu 100 dětí, nyní jsou obsazeny 3 třídy a čtvrtá třída slouží jako místnost pro relaxace a kroužek eurytmie. Ředitelka je zvolena jako hlavní vedoucí, avšak ve vedení se střídají všechny pedagožky dané školy. Tento způsob vedení je určen ve všech Waldorfských mateřských školách. Ředitelka i každá pedagožka absolvovala alespoň jeden kurz či seminář zabývající se manažerskými činnostmi.

Respondentka č. 7 – státní mateřská škola v Praze (dále též „Ř7“)

Ředitelka řídí velkou státní mateřskou školu v Praze 3. Funkci ředitelky vykonává dva roky, dříve působila jako vedoucí učitelka. V době výzkumného šetření začala studovat bakalářské studium pro ředitele škol na Univerzitě Karlově. Mateřská škola má 4 třídy a je plně obsazena do počtu 100 dětí. Celkem zde působí 8 pedagogů, jeden asistent pedagoga hlavní kuchařka a tři pomocné kuchařky, hospodářka, opravář a účetní.

Respondentka č. 8 – soukromá mateřská škola v Praze (dále též „Ř8“)

Funkci ředitelky vykonává 5 let, absolvovala kvalifikační studium pro ředitele škol a školských zařízení u Národního institutu dalšího vzdělávání. Vede mateřskou školu s Montessori zaměřením na Praze 5. Maximální kapacita školy je 45 dětí. V mateřské škole byly v době šetření plně obsazeny všechny tři třídy. Ředitelka vede celkem 22 zaměstnanců. V každé třídě vyučují dva pedagogové, jeden asistent pedagoga a jeden rodilý mluvčí. V mateřské škole dále působí tři lektorky kroužků, hlavní kuchařka, dvě pomocné kuchařky, hospodářka, asistentka ředitelky, účetní a projektová manažerka. Ředitelka absolvovala akreditovaný kurz Montessori pedagogiky a minimálně jednou za pololetí navštěvuje kurzy či semináře v oblasti manažerských činností.

Respondentka č. 9 - státní mateřská škola v Praze (dále též „Ř9“)

Ředitelka státní mateřské školy v Praze působí 9 let ve funkci ředitelky. Absolvovala střední pedagogickou školu a dále absolvovala kvalifikační studium pro ředitele škol a školských zařízení u Národního institutu dalšího vzdělávání. V průběhu výkonu funkce neabsolvovala žádný další kurz či seminář zaměřený na manažerské činnosti, vedení či plánování. V mateřské škole působí 17 zaměstnanců, z toho 10 pedagogů, tři asistenti pedagoga, hlavní kuchařka a dvě pomocné síly v kuchyni, hospodářka a účetní. Mateřská škola má kapacitu 115 dětí, nyní jsou obsazeny všechny čtyři třídy mateřské školy.

Respondentka č. 10 – soukromá mateřská škola v Praze (dále též „Ř10“)

Ředitelka soukromé mateřské školy v Praze 3 působí ve funkci rok a půl. Absolvovala střední ekonomické vzdělání a v roce 2019 zdárně ukončila bakalářské studium pro ředitele škol na Univerzitě Karlově. Mateřská škola má dvě klasické třídy a jednu třídu tvoří dětská skupina. Škola je plně obsazena do počtu 65 dětí. V době provádění šetření zde působilo šest pedagogů, jeden asistent pedagoga, dvě chůvy, vedoucí kuchyně, jedna kuchařka, hospodářka, psycholog, marketingová a projektová asistentka. Jelikož ředitelka je ve funkci velmi krátce snaží se minimálně dvakrát až třikrát za rok absolvovat kurz pro ředitele a ředitelky mateřských škol či přímo kurzy zaměřené na jednotlivé manažerské činnosti. Také se snaží vyhledávat ředitele a ředitelky jiných mateřských škol, s nimiž by mohla sdílet zkušenosti a konzultovat výkon manažerských činností.

3.3 Vyhodnocení šetření

3.3.1 Obecná charakteristika respondentů – shrnutí

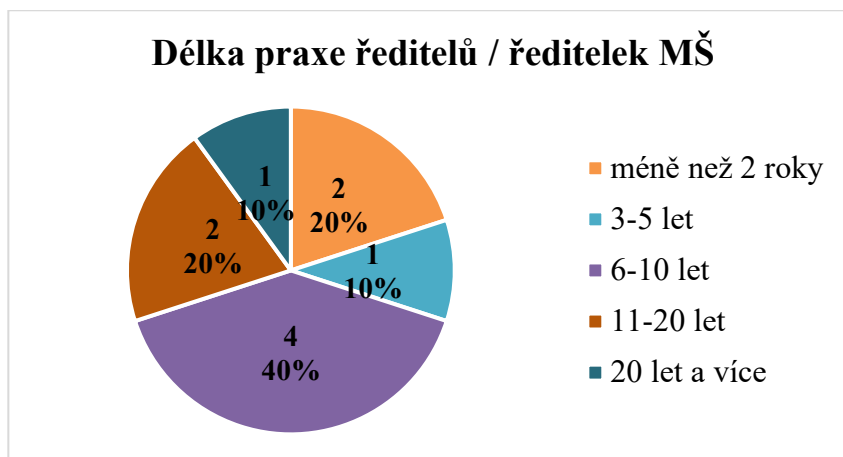
Mezi dotazovanými byli tři ředitelé/ředitelky mateřské školy ze Středočeského kraje a sedm ředitelů/ředitelky mateřských škol z Prahy, z toho polovina škol byla veřejných a polovina soukromých. Velikost mateřských škol byla velmi rozmanitá. Rozhovory probíhaly nejen s řediteli/ředitelkami malých jednotřídních či dvoutřídních mateřských škol, ale také s řediteli škol o počtu 5 až 11 tříd. Pro konkrétní vymezení rozdílů manažerských činností ředitele byly uskutečněny rozhovory v mateřských školách s různým typem zaměření, včetně například Waldorfská či Montessori výuka.

	Kraj	Typ MŠ	Počet tříd
Ř1	Středočeský	Státní	5 tříd
Ř2	Praha	Soukromá	2 třídy
Ř3	Středočeský	Státní	11 tříd
Ř4	Středočeský	Soukromá	4 třídy
Ř5	Praha	Soukromá	1 třída
Ř6	Praha	Státní	3 třídy
Ř7	Praha	Státní	4 třídy
Ř8	Praha	Soukromá	3 třídy
Ř9	Praha	Státní	4 třídy
Ř10	Praha	Soukromá	3 třídy

Tabulka 2 - Obecná charakteristika (zdroj: vlastní šetření)

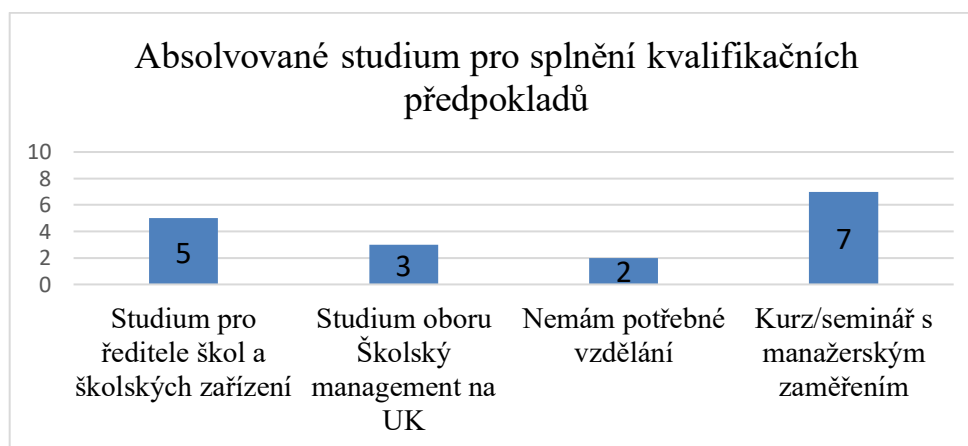
Rozhovorů se zúčastnili ředitelé/ředitelky s různě dlouhou délkou své praxe. Z grafu vyplývá, že nejvíce rozhovorů proběhlo s řediteli/ředitelkami, kteří jsou ve funkci v rozmezí od 6 do 10 let. Tato skupina tvořila 40 % vzorku. Dalších 20 % respondentů bylo ve funkci 11-20 let. Mezi respondenty byla jedna ředitelka, které je ve své funkci více než 20 let a jedna ředitelka, která je ve funkci pouze jeden a půl roku.

Dle rozhovorů s řediteli/ředitelkami a vzhledem k délce jejich praxe lze shrnout, že většina ředitelů/ředitelek má s vedením mateřské školy značné zkušenosti a lze je zařadit do skupiny zkušených manažerů/manažerek.



Graf 1 - Délka praxe ředitelů / ředitelek MŠ (zdroj: vlastní šetření)

Polovina dotazovaných ředitelů/ředitelek (5) absolvovala studium pro ředitele škol a školských zařízení, z toho 3 ředitelé/ředitelky jsou absolventy oboru Školský management na Univerzitě Karlově. Zbývající dva ředitelé/ředitelky absolvovali pouze základní pedagogické vzdělání. Dle posledního ukazatele vypověděla více než polovina ředitelek/ředitelů, že se snaží absolvovat alespoň jednou za pololetí kurz, či seminář s manažerským zaměřením. Ze zjištěných skutečností vyplývá, že manažerské vzdělání a jeho potřeba se dostává do povědomí vedoucích pracovníků ve školství. Ř5 uvedla: „*Stále studuji, navštěvuji kurzy či semináře, protože se pak cítím jistější ve svém vedení*“.



Graf 2 – Absolvované studium (zdroj: vlastní šetření)

3.3.2 Struktura manažerských činností

Z údajů výzkumného šetření uvedených níže v tabulce č. 3 vyplývá, jaké manažerské činnosti jednotliví ředitelé/ředitelky vykonávají. Ředitelé/ředitelky u činností, kde je v tabulce uvedeno „NE“ tyto činnosti delegují. V této oblasti se často shodovaly odpovědi ředitelů/ředitelek ze skupiny veřejných mateřských škol a ze skupiny soukromých mateřských škol. Dle tabulky se nejvíce liší sdělení Ř6, která vykonává manažerské činnosti odlišným způsobem než jiní ředitelé. Jedná se o veřejnou mateřskou školu se zaměřením Waldorfskou výuku. Ř6 je v pozici ředitelky mateřské školy, avšak ve vedení a výkonu manažerských funkcí se střídají všechny pedagožky dané školy. Ř1 například vypověděla: „*Vykonávám všechny manažerské činnosti zcela sama a nezbývá mi tak dostatek času na řízení pedagogického procesu, který je nejdůležitější pro funkci ředitelky mateřské školy*“. Naopak Ř2 ze soukromé mateřské činnosti uvedla: „*Mám na vše zástupce, starám se pouze o plánování akcí na celý školní rok a pravidelnou kontrolu svých zaměstnanců*“.

Manažerské funkce	Ř1	Ř2	Ř3	Ř4	Ř5	Ř6	Ř7	Ř8	Ř9	Ř10
Plánování	ANO	ANO	ANO	NE	NE	NE	ANO	NE	ANO	ANO
Organizování	ANO	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	ANO
Vedení	ANO	NE	ANO	NE	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	ANO
Personalistika	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	NE
Kontrola	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	ANO

Tabulka 3 - Manažerské funkce (zdroj: vlastní šetření)

Na základě rozhovorů s řediteli/ředitelkami byla vytvořena tabulka č. 4, kde jsou uvedeny nejčastěji zmíněné činnosti, které byly řediteli/ředitelkami delegovány na své zástupce či asistentky. Nejčastěji delegovanými činnostmi je plánování směn zaměstnanců, plánování a organizace celoškolských akcí a organizace škol v přírodě. V těchto činnostech byla největší shoda, a to jak ve veřejném, tak i v soukromém sektoru. Velké rozdíly se objevily v oblasti ekonomiky, kam spadá například účetnictví mateřské školy, čerpání dotací a grantů. Ř1 a Ř3 z veřejných mateřských škol se ve své odpovědi shodovaly, jelikož v obě v rozhovoru uvedly, že by rády účetní oblast delegovaly, avšak zřizovatel (obec) jim na tuto pracovní pozici neuvolní žádné finanční prostředky. V oblasti soukromých škol se výpovědi ředitelů/ředitelek (Ř2, Ř4, Ř5, Ř8) též ve velké míře shodovaly. Uvedli, že mají možnost vytvořit pracovní pozici, která by se zcela starala o tuto finanční stránku školy, ale více jim

vyhovuje mít ekonomiku zcela pod svou kontrolou. Ř10 ve svém rozhovoru uvedla „ve své funkci ředitelky jsem tak krátce, že si spoustu věcí zatím okukuji a neumím některé z činností delegovat na své zaměstnance. To vnímám jako velkou chybu ve své funkci.“

Delegované činnosti	Ř1	Ř2	Ř3	Ř4	Ř5	Ř6	Ř7	Ř8	Ř9	Ř10
Rozpis a plánování služeb	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE
Plánování + organizace celoškolských akcí (slavnosti, výlety)	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE
Organizace škol v přírodě	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	NE
Hospitační činnost	NE	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	NE	NE	ANO	NE
Kontrola webových stránek	NE	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	NE	NE
Účetnictví (faktury, platy, mzdy)	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	NE	NE	ANO	NE
Projekty, granty	NE	ANO	NE	NE	ANO	ANO	NE	NE	NE	NE

Tabulka 4 - Delegované činnosti (zdroj: vlastní šetření)

Další otázky v rozhovoru se týkaly oblasti, zda ředitelé/ředitelky mají možnost administrativní pracovnice v mateřské škole, a jestli se cítí přehlceni či zatíženi danou prací. V této oblasti se projeví velké rozdíly mezi školami veřejnými a soukromými. Ve veřejných mateřských školách ředitelky odpovídaly, že nemají k dispozici finanční prostředky na tuto pracovní pozici a cítí se administrativní činností přehlceni. Například Ř3 podotýká: „Od zřizovatele nemám finanční prostředky k zaplacení mé neoficiální zástupkyně, natož na vytvoření pozice administrativní podpory.“ Ve veřejném sektoru ředitelky uvedly, že nejvíce jsou zahlceny administrativou týkající se dotačních programů pro mateřské školy, různými měsíčními výkazy pro Ministerstvo školství, tělovýchovy a mládeže a novými účetními programy. Podle Ř1 je nutné, aby ředitelé/ředitelky měli všestranně zaměřené vzdělávání, jelikož mnoho času zabere studium nových oblastí nutných k vedení, bez kterých není možné tuto funkci vykonávat. Odlišnou odpověď v rámci veřejných škol měla ředitelka Waldorfské mateřské školy (Ř6), která se svou prací necítí přehlcena z toho důvodu, že se ve funkci ředitelky v určitém časovém období střídají všechny pedagožky mateřské školy. Je to velmi zajímavý způsob vedení, který Ř6 popisuje: „Každá z učitelek si sama vyzkouší, jak je pozice ředitele náročná a dochází pak k lepšímu vzájemnému pochopení a spolupráci.“

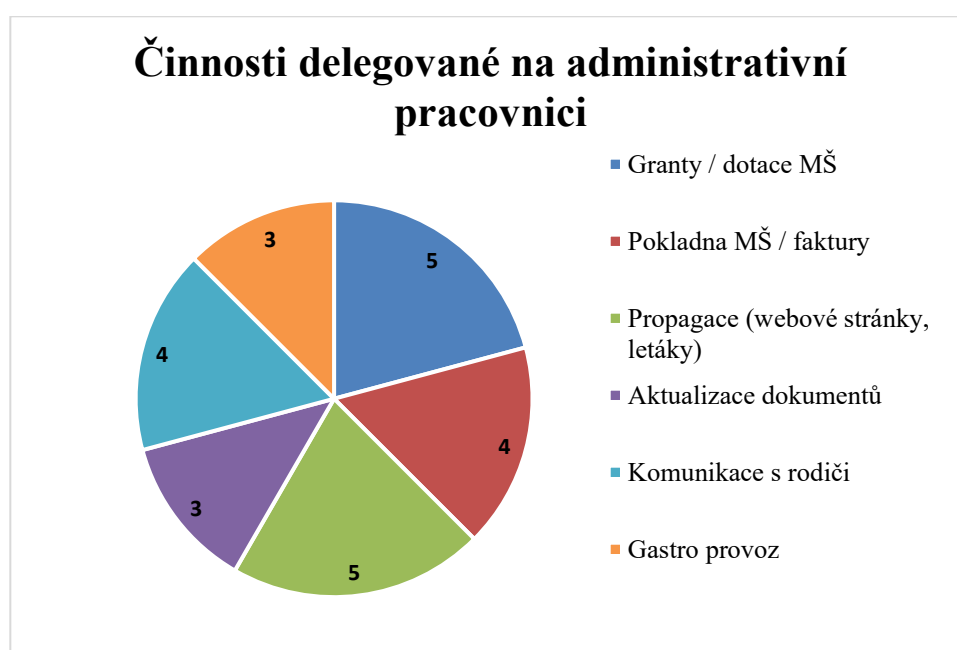
Odlišný názor na otázku ohledně administrativní podpory přinesl rozhovor s řediteli/ředitelkami ze soukromého sektoru. Ř5: „Mám svou administrativní asistentku, která tvoří v podstatě mou pravou ruku. Ohlídá za mě všechna důležitá data, obstará jakýkoliv dokument, co potřebuji, a rozdává úkoly mým zástupkyním. Neumím si představit mateřské školy, kde nemají možnost této podpory.“ S výpovědí této ředitelky se shodovala většina dotázaných ředitelů/ředitelek ze soukromých mateřských škol. V rámci své administrativní podpory ředitel (Ř4) ve své mateřské škole vytvořil pozici recepční, na kterou deleguje většinu administrativní činnosti, komunikaci s rodiči a gastro provoz. Popsal tuto pozici jako klíčovou pro vedení mateřské školy, jelikož má čas věnovat se jiným stránkám mateřské školy a necítí se tak zahlcen. Z těchto rozhovorů vyplývá, že soukromé mateřské školy mají dostatek financí na vytvoření pozice administrativní podpory v mateřských školách, která jim dává možnost více se zaměřovat i na jiné oblasti, než je pouze administrativa.

	Ř1	Ř2	Ř3	Ř4	Ř5	Ř6	Ř7	Ř8	Ř9	Ř10
Možnost administrativní pracovnice v MŠ	NE	ANO	NE	ANO	ANO	NE	NE	ANO	NE	ANO
Pocit přehlcení z administrativní činnosti	ANO	NE	ANO	NE	NE	ANO	ANO	NE	ANO	ANO

Tabulka 5 - Pozice administrativní pracovnice, pocit přehlcení (zdroj: vlastní šetření)

Na základě výpovědí ředitelů/ředitelek byl vytvořen graf č. 3 z pěti vybraných soukromých mateřských škol, kteří uvedli možnost mít administrativní pracovnici v mateřské škole. Na grafu jsou uvedeny nejčastěji zmíněné činnosti, které ředitelé/ředitelky na asistentky delegují. Většina ředitelů/ředitelek využívá administrativní podporu nejvíce za účelem, aby se postarala o práci spojenou s čerpáním grantů a dotací pro mateřskou školu. Ř2 uvedla, že tato oblast je velmi administrativně náročná a zahlcující. Další činnosti s nejvyšším počtem opakujících se odpovědí byla propagace mateřské školy, pod kterou spadá údržba webových stránek, propagační letáky a propagace na sociálních sítích. Stejný počet odpovědí se vyskytl u položek, kdy je potřeba postarat se o pokladnu mateřské školy nebo vyřízení faktur. Další opakující se odpovědí a velmi důležitou oblastí pro ředitele je komunikace s rodiči. Ředitel/ředitelky uváděli, že vždy na určité období předají asistence určitý obnos peněz, se kterým může hospodařit dle svého uvážení. Na konci daného období asistentka

předloží vyúčtování. V oblasti komunikace s rodiči vnímali ředitelé/ředitelky podporu asistentky jako velké ulehčení práce. Ř10 uvedla důvod, proč komunikaci s rodiči nedeleguje: „*I přes velkou časovou náročnost si oblast komunikace s rodiči nechávám pouze pro sebe, jelikož je důležité, aby rodiče cítili také podporu a otevřenost od vedení mateřské školy*“. Nejnižší počet odpovědí byl zaznamenán v oblasti vypomoci v gastro provozu (objednávky obědů, odhlašování obědů, tvorba jídelníčků) a aktualizace dokumentů (přihlášky do mateřské školy, přihlášky na kroužky, škola v přírodě, aktualizace směrnic, školní řád).



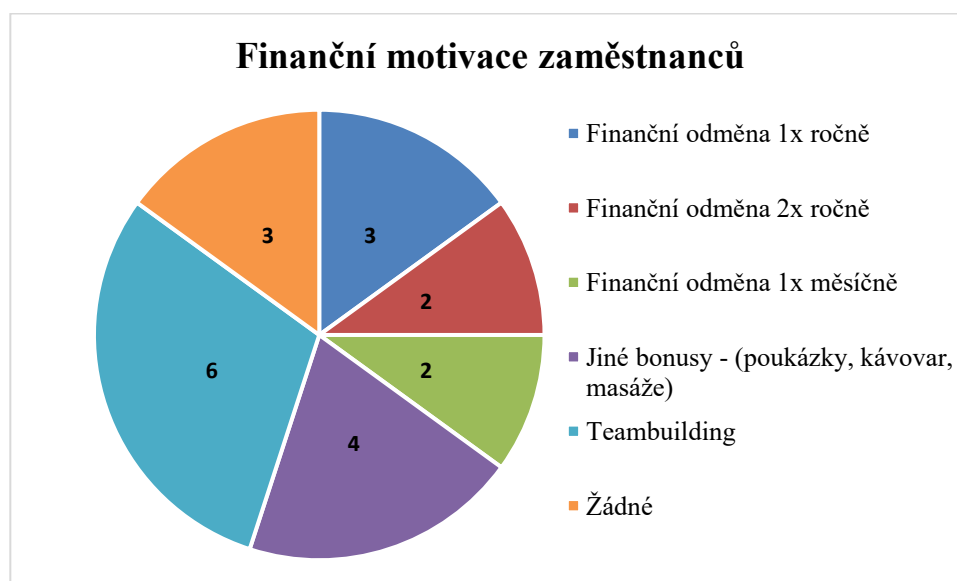
Graf 3 – Delegované činnosti na administrativní pracovníci (zdroj: vlastní šetření)

Na další otázku, zda vypracovávají harmonogram kontrolní činnosti, všech deset dotázaných ředitelů/ředitelky mateřské školy uvedlo, že harmonogram mají vypracovaný. Hlavní příčinu tohoto dílčího výsledku výzkumného šetření je skutečnost, že evaluace je povinnou součástí školního vzdělávacího programu. Přesto několik ředitelky uvedlo (Ř3, Ř6, Ř7), že harmonogram nedodrhuje, a kontroluje dle toho, jak je třeba.

V otázce finanční motivace zaměstnanců je patrný velký rozdíl. Ředitelky/ředitelé ze soukromých mateřských škol mají ve srovnání s ředitelkami z veřejného sektoru mnohem vyšší možnost finančně motivovat své zaměstnance. V soukromých mateřských školách někteří ředitelé/ředitelky (Ř4, Ř8) poskytují svým zaměstnancům odměny dokonce každý

měsíc. Ředitelé soukromých mateřských škol často uváděli, že je pro ně důležitým ohodnocením například i pravidelný teambuilding pro všechny zaměstnance, který je plně hrazený, nebo poukázky na kulturní či sportovní aktivity. Ř2: „*Snažím se ukázat svým zaměstnancům, že jsou pro mě důležití a ráda je více poznám u dobré společné večeře. Taková odměna se stala v naší školce rituálem a cítím u svých zaměstnanců daleko vyšší radost z jejich práce*“. Na grafu č. 4 je vidět nejčastěji používaná motivace ředitelů/ředitelky pro své zaměstnance.

U veřejných mateřských škol byla velmi častá odpověď, že nemají dostatek financí na motivační složku platu pro své zaměstnance.



Graf 4 - Finanční motivace zaměstnanců (zdroj: vlastní šetření)

Byla položena též otázka na pracovní nasazení zaměstnanců v jednotlivých sektorech. Z odpovědí vyplynulo, že vyšší pracovní nasazení vykazují zaměstnanci v soukromých mateřských školách, protože musí obstát ve velké konkurenci. Ředitelka (Ř9), která měla možnost být ve funkci ředitelky ve státním i soukromém sektoru, uvedla, že zaměstnanci soukromých mateřských škol jsou mnohem více ochotni, pokud to může porovnat se zaměstnanci veřejných mateřských škol, nad rámec svých povinností, a sami se pak aktivně zapojují do nových inovací a vizí mateřské školy.

Další otázka se týkala finanční motivace samotných ředitelů/ředitelky od zřizovatele prostřednictvím nenárokové složky platů či mezd tzv. motivační složky platu/mzdy. Osm ředitelů mateřských škol uvedlo, že jejich motivační složka je zcela nedostatečná. Například Ř6 uvedla: „*Zřizovatel často nemá čas ani chuť nás ředitele finančně motivovat, a to je po určité době velmi demotivující pro naši práci.*“ Další tři ředitelé (Ř3, Ř7, Ř9) uvedli jako demotivační aspekt stav, kdy odměny zaměstnanců převyšují platy samotných ředitelů/ředitelky. Pouze jedna ředitelka (Ř1) veřejné mateřské školy ze Středočeského kraje uvedla, že je velmi spokojená s finanční motivací od svého zřizovatele. Zřizovatel ji na základě vyplněného dotazníku vyplácí jedenkrát za pololetí finanční odměnu ve výši 20 tisíc Kč. Spokojenost s finanční motivací konstatoval též ředitel (Ř4) soukromé mateřské školy ve Středočeském kraji, který je zároveň ředitelem i majitelem, a výši i termín vyplácení finanční motivace si určuje sám. S názorem ředitele (Ř4) se shodovala většina ředitelky ze soukromého sektoru (Ř2, Ř5, Ř8).

3.3.3 Plánování a časová náročnost manažerských činností

V oblasti plánování a časové náročnosti manažerských činností bylo zjišťováno, jak si ředitelé/ředitelky své činnosti plánují, kolik času jim práce ředitelských činností zabere a zda plnění administrativních činností nepřekračuje pracovní dobu danou zákonem.

Nejčastěji zmiňovanou dobou pro plánování svých činností mezi řediteli/ředitelkami (Ř1, Ř2, Ř3, Ř4, Ř5, Ř7, Ř8, Ř10) bylo týdenní a roční plánování. Ředitelka (Ř6) ze státní waldorfské mateřské školy neplánuje své činnosti, jelikož jí plánování svazuje. Činnosti se snaží vykonávat dle aktuálnosti.

Další otázka na ředitele/ředitelky byla, jestli se zaměřují na své činnosti dle priorit, a zda mají vytvořen vlastní systém, nebo vůbec neplánují. Několik ředitelky uvedlo, že mají vytvořen svůj vlastní systém, dle kterého vykonávají jednotlivé manažerské činnosti. Například Ř5 uvedla: „*Mám ráda systematickost, proto si jednotlivé činnosti rozepíšu na celý rok, poté na týden a vše rozešlu zaměstnancům, aby měli o činnostech přehled a s daty se může hýbat jen, pokud opravdu hoří.*“ Některé ředitelky uvedly (Ř3, Ř6), že vzhledem ke své dlouhé praxi ve funkci už nemají potřebu plánovat, jelikož se činnosti stále opakují. Pokud se ale se vyskytne činnost, která je nestandardní, a je třeba ji splnit, odsunou své ostatní činnosti a věnují se pouze ji.

Ředitelka soukromé mateřské školy (Ř10), která je ve funkci 1 a půl roku, popisuje své plánování takto: „Přeskakuji z jedné činnosti na druhou, jelikož některé činnosti jsou pro mě zcela nové a než něco podepíšu či vypracuji, musím si spoustu věcí nastudovat.“

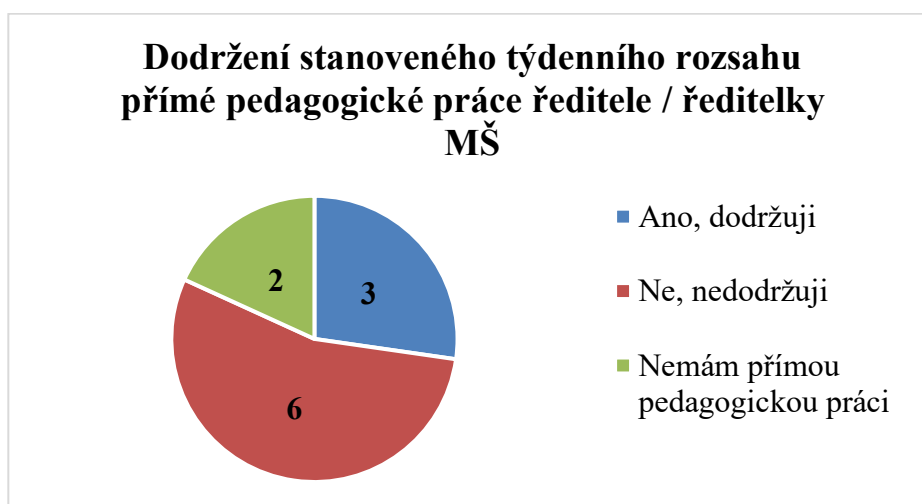
Plán- manažerských činností	Ř1	Ř2	Ř3	Ř4	Ř5	Ř6	Ř7	Ř8	Ř9	Ř10
Doba plánování	Týdenní	Roční	Roční	Roční	Roční	Neplánuje	Týdenní	Týdenní	Čtvrtletní	Týdenní
Systém plánování	Priority	Priority	Priority	Vlastní	Vlastní	Priority	Není	Priority	Vlastní	Není

Tabulka 6 - Plánování manažerských činností (zdroj: vlastní šetření)

V návaznosti na plánování manažerských činností byla položena otázka, zda ředitelé/ředitelky zvládají své administrativní řídicí povinnosti v zákonné pracovní době, nebo pracují déle než 40 hodin týdně, a to na úkor svého osobního volna, či si krátí přípravu i rozsah své přímé pedagogické práce. 8 z 10 ředitelů/ředitelek (Ř1, Ř3, Ř4, Ř6, Ř7, Ř8, Ř9, Ř10) odpovědělo, že kvůli vysoké administrativní zátěži jejich skutečná doba strávená v práci přesahuje 40 hodin týdně. Z těchto ředitelů/ředitelek řeší dále 6 ředitelek nedostatek času krácením doby na přípravu i rozsah své přímé pedagogické práce, která je legislativně stanovena, a jeden ředitel uvedl, že nemá dostatek času na oblast pedagogického procesu. Tuto informaci uvedli ředitelé/ředitelky převážně veřejných mateřských škol, kteří řídí mateřskou školu o velikosti 3 až 11 tříd. Ř3, působící v mateřské škole o velikosti 11 tříd konstatovala: „Díky dlouholeté praxi a zkušenostem, které jsem dokázala nasbírat, jsem počet hodin strávených u ředitelských činností o několik hodin snížila.“ Dva respondenti (Ř1, Ř7) uvedli, že se snaží situaci alespoň částečně řešit delegováním některých činností na své zástupce. Zcela odlišný je způsob řízení u Waldorfské státní mateřské školy, který popsala ředitelka Ř6. Funkci ředitelky mateřské školy si vyzkouší v určitém časovém úseku všechny pedagožky a vidí v této možnosti velké pozitivum. Ostatní pedagožky tak dokáží lépe chápat řízení mateřské školy a mnoho činností jsou schopny zastoupit samy. Dva z deseti ředitelů/ředitelek (Ř2, Ř5) a to ze soukromé mateřské školy o menší velikosti (1 až 2 třídy), vypovědělo, že nepřekročí zákonem stanovenou dobu 40 hodin týdně. Mají administrativní asistentku, na kterou delegují několik činností spojené s řídicí funkcí. Ř5 přímo uvedla, jaké činnosti na svou asistentku deleguje: „Na svou asistentku nejčastěji

deleguji komunikaci s rodiči, plánování výletů a akcí mateřské školy, směny zaměstnanců, gastro provoz, kroužky“.

Z celkového počtu deseti dotázaných více než polovina (6) respondentů uvedla, že administrativa, kterou je povinen ředitel mateřské školy vykonávat je neúměrně vysoká, a nezvládají dodržovat stanovený týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti ředitele/ředitelky mateřské školy. Přestože novelou nařízení vlády č. 75/2005 Sb. o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, která byla provedena změnou nařízení vlády č. 273/2009 Sb. ze dne 17. 8. 2009, došlo ke snížení týdenního rozsahu hodin přímé pedagogické činnosti pro ředitele mateřské školy, z čehož je zřejmé, že i stávající rozsah přímé pedagogické činnosti pro ředitele, který je pedagogickým pracovníkem, je obtížně splnitelný. Ředitelka Ř1 vypověděla: „Řešení této situace vidím ve změně legislativy, a to ve snížení úvazku přímé pedagogické práce“. Naopak ředitelka Ř6 uvedla, že týdenní rozsah přímé pedagogické práce ředitele mateřské školy se snaží dodržovat. Ř6: „Na práci s dětmi se velice těším, je to veliké odreagování od veškeré administrativy, i když občas je to na úkor mého volného času, kdy si musím práci brát domů. Zbývající hodiny na administrativu v takovém množství nestačí.“ Dva respondenti (Ř2, Ř4) kteří v soukromé mateřské škole vykonávají pouze funkci ředitele/ředitelky nikoli zároveň pedagogického pracovníka, nedodržují rozsah přímé pedagogické činnosti, neboť se na ně nevztahuje.



Graf 5 - Rozsah přímé pedagogické práce ředitele MŠ (zdroj: vlastní šetření)

Poslední část řízeného rozhovoru s řediteli/ředitelkami veřejných a soukromých mateřských škol se týkala doplňujících otázek, jak ředitelé či ředitelky hodnotí své pracovní podmínky, jestli vnímají nedostatky v manažerské činnosti v mateřských školách a zda mají návrhy na zlepšení v dané oblasti.

U otázky, kdy ředitelé/ředitelky měli ohodnotit své pracovní podmínky z celkového počtu dotázaných, uvedlo osm z nich shodné odpovědi, že jejich podmínky hodnotí velmi dobře a jsou nadmíru spokojeni. Například Ř3 konstatovala: „*Po domluvě se zřizovatelem jsem konečně obdržela novou ředitelnu a zasedací místnost*“. Dále uvedla, že se nyní ve svém pracovišti cítí opravdu spokojená. Negativní odpověď se objevila pouze u jedné ředitelky (Ř1), která hodnotila své pracovní podmínky jako velmi náročné a nevyhovující. Ředitelnu sdílí s pedagogy, hlavní kuchařkou a účetní. Zřizovatel na její připomínky nereaguje. Nejvíce ji vadí situace, kdy pro ředitele mají být prioritou děti, avšak zatížení obrovským množstvím administrativy jí práci s dětmi nedovoluje.

Na otázku, jaké vnímají nedostatky v manažerské oblasti mateřských škol ředitelé/ředitelky odpovídali díky anonymitě šetření otevřeně. Reflektovali např. následující nedostatky:

- „*Chybí pozice administrativní podpory pro ředitele / ředitelky státní mateřské školy, na kterou by byly uvolněny finance a vyhrazeno tak pracovní místo, jako je na základních školách.*“
- „*Časté vykazování dat formou elektronických dotazníků, ze kterých nejsou žádné výstupy či zpětná vazba.*“
- „*Podpora pro začínající ředitele / ředitelky mateřských škol.*“
- „*Skoro nulová spolupráce mezi řediteli v mateřských školách.*“

Velmi častou odpovědí ředitelů/ředitelek (Ř1, Ř3, Ř6, Ř7, Ř9), a to především veřejných mateřských škol, byla absence pracovního místa pro administrativní podporu. Dva respondenti (Ř3, R9) upozornili i na velikost mateřské školy a s tím související poměr administrativy. Ředitelka mateřské školy, která má 11 tříd a 3 odloučená pracoviště musí vykázat daleko větší administrativu než ředitelka mateřské školy o 1 až 2 třídách. Ředitelka (Ř6) ve spolupráci s dalšími řediteli a ředitelkami v městské části podala žádost zřizovateli o přidělení financí na poloviční úvazek administrativní podpory v přidružených mateřských školách. Zřizovatel požadavek zamítl. Respondenti dále kritizovali povinnost častého

vykazování různých dat o mateřské škole formou elektronických dotazníků, ze kterých zpětně neobdrží žádné výstupy. Dotazníky často bývají velmi obsáhlé a mají stanovené termíny, které musí být dodrženy. Například Ř3 uvedla: *„Mít jakoukoli podporu, která by vyplňovala přichozí elektronické dotazníky z Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a jiných institucí by byla ohromná úleva v ředitelské administrativě.“* Tato podpora by nemusela mít pedagogické zaměření, jelikož veškerá data, která se vyplňují v dotazníku souvisí převážně s administrativními činnostmi.

Všichni ředitelé/ředitelky veřejných i soukromých mateřských škol také shodně uvedli, že neexistuje žádná podpora pro začínající ředitele / ředitelky mateřských škol. V případě, že do funkce nastoupí začínající ředitel/ředitelka, tak nemá vytvořen žádný podpůrný systém pro řešení agendy vedoucího pracovníka v mateřské škole. Například Ř7, která je v pozici začínající ředitelky, konstatovala: *„Mohl by být určen člověk pro všechny mateřské školy v dané městské části, na kterého by se ředitel mohl obrátit pro radu, někdo, kdo by ředitele podpořil.“* Z rozhovorů s řediteli/ředitelkami vyplývá nedostatek podpory v oblasti manažerských činností i pro zkušené vedoucí pracovníky. Jednalo se především o možnost výměny zkušeností a sdílení dobré praxe mezi řediteli ředitelkami veřejných i soukromých mateřských škol. Ř7 má zkušenosti spíše s negativními reakcemi od jiných ředitelů/ředitelky, kterým nabízela svou spolupráci.

Poslední dotaz výzkumného šetření se týkal návrhů na zlepšení v manažerské oblasti. V několika oblastech respondenti z veřejných i soukromých mateřských škol často v návrzích shodovali, například:

- *„Legislativní podpora pro vytvoření pracovní pozice administrativní podpory pro ředitele státních i soukromých mateřských škol.“*
- *„Vytvořit stabilní podporu pro všechny ředitele, která by byla založena přímo pro oblast mateřských škol například od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy nebo České školní inspekce.“*
- *„Univerzální právní podpora pro všechny mateřské školy v určité městské části, kam by se dalo zavolat o radu v případě právních náležitostí nebo pomoci.“*
- *„Stanovení povinného absolvování vzdělávacích kurzů v oblasti manažerských činností pro ředitele / ředitelky mateřských škol alespoň jednou za rok.“*

Ředitelé/ředitelky v mateřských školách upozorňovali na potřebu zajištění pracovní pozice administrativní podpory. V soukromých mateřských školách mají ředitelé/ředitelky značnou výhodu, jelikož si pracovní pozici administrativní podpory zpravidla mohou vytvořit sami. Ve veřejném sektoru na tuto pozici nejsou vymezeny finanční prostředky, přestože se ředitelé/ředitelky opakovaně dovolávají změny. Ř5 ze soukromé mateřské školy, která má možnost administrativní podpory, vidí velkou změnu a úlevu ve své práci. Díky této podpoře má více času na výkon manažerských činností.

Ř4, Ř8, Ř9 uvedli možnost vzájemného předávání nabytých zkušeností a rad, který považují v případě uskutečnění za velký přínos pro všechny ředitele a ředitelky. Ředitelka s nejkratší dobou ve funkci (Ř10) v průběhu šetření výslovně sdělila: *„nebýt manažerských praxí v době vysoké školy, kde jsem měla možnost sledovat velmi zkušené ředitele při práci, bych svou funkci po roce vzdala. Praxe mi umožnila nasbírat velmi cenné poznatky a už několikrát jsem díky nim předešla možným chybám.“*

Ředitelé/ředitelky mateřských škol často vykonávají vedle funkce ředitele i činnosti účetní, provozní, správcovské či právní. Jsou to oblasti, na které nejsou ředitelé/ředitelky často plnohodnotně připraveni, protože nemají dostatečnou odbornou podporu. V této oblasti polovina dotázaných uvedla jako návrh, že by se mohla zlepšit bezplatná právní podpora pro všechny mateřské školy například v obci, kraji či v jednotlivých městských částech.

Respondentka Ř3, s praxí ve funkci ředitelky dlouhou s 23 let, uvedla: *„I přes mou dlouholetou praxi cítím, že by bylo dobré alespoň jednou za rok navštívit kurz se zaměřením na vedení mateřské školy a trochu oživit své znalosti.“*

Několik dalších respondentů (Ř1, Ř5, Ř7) odpovědělo velmi podobně, s tím, že jejich rutinní mnohaletý režim, který funguje, je nemotivuje rozvíjet se i v jiných směrech.

Závěr

Bakalářská práce se zabývá tématem managementu mateřských škol. Toto téma je v oboru školství stále aktuální, ale není mu věnována dostatečná pozornost.

Teoretická část bakalářské práce se zabývá vymezením obecných pojmů v procesu řízení, kam patří pojem management, organizace, manažer a manažerské činnosti. V souvislosti s managementem školy byly vysvětleny pojmy ředitel školy, veřejná mateřská škola a soukromá mateřská škola.

V praktické části bakalářské práce je pomocí strukturovaného rozhovoru řešen stanovený výzkumný problém. Na základě strukturovaného rozhovoru s řediteli/ředitelkami je zjišťována struktura manažerských činností v jednotlivých mateřských školách, jejich časová náročnost a následná komparace soukromého a veřejného sektoru. Rozhovory jsou rozepsány včetně krátké charakteristiky vybrané mateřské školy. Respondenti byli vybráni z řad ředitelů veřejných a soukromých mateřských škol, kteří působí na území hlavního města Prahy a Středočeského kraje a jejich školy jsou zapsané do rejstříku škol a školských zařízení.

Cílem bakalářské práce je komparace manažerských činností mateřských škol v soukromém a veřejném sektoru. Komparace je provedena na vzorku pěti mateřských škol z veřejného sektoru a pěti mateřských škol ze soukromého sektoru na území hlavního města Prahy a Středočeského kraje.

Z cíle bakalářské práce jsou formulovány tyto výzkumné otázky:

Jaké jsou manažerské činnosti ředitele v jednotlivých mateřských školách?

Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že vzhledem ke skutečnosti, že základní kompetence a odpovědnost ředitelů všech škol a školských zařízení bez ohledu na jejich zřizovatele vymezuje zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), jsou manažerské činnosti ředitele obou typů mateřských škol obdobné. Konkrétně se ředitel / ředitelka věnuje oblasti administrativní, finanční, výchovně – vzdělávací, kontrolní, organizační, komunikaci, marketingu a personální činnosti. U soukromých mateřských škol dochází ve větší míře k delegování manažerských

činností, což umožňuje ředitelům více se věnovat inovativním postupům a metodám řízení, vyhledávání nových výzev a příležitostí.

Jaký vliv má doba působení ve funkci ředitele školy na oblast manažerských činností?

Dalším faktorem, který má potenciál ovlivnit úspěšnost vedoucího pracovníka, je délka praxe. Z výzkumu vyplynulo, že řada opakujících se činností, se pro ředitele, kteří působí ve funkci déle, stává rutinou. Na druhou stranu v případech dlouholeté praxe dochází k tomu, že ředitelé nemají potřebu zavádět inovativní postupy.

Jaká je časová náročnost manažerských činností ředitele?

Na základě vyhodnocení odpovědí respondentů z řad ředitelů mateřských škol vyplynula skutečnost, že mezi velikostí mateřské školy a časem, který je věnován manažerským činnostem, existuje přímá úměrnost. Čím větší mateřská škola je, tím více času je věnováno manažerským činnostem. Data odpovídají reálné situaci. Pokud mateřskou školu navštěvuje méně dětí, pak je zapotřebí menšího počtu pedagogických pracovníků a není nutný složitý proces řízení. Z výzkumného šetření vyplynulo, že ředitelé soukromých mateřských škol mají standardně k dispozici odbornou administrativní pracovníci, na kterou delegují řadu časově náročných administrativních činností. Časová dotace věnovaná administrativním činnostem, které osobně vykonává ředitel v soukromé mateřské škole o velikosti tři až pět tříd je tak srovnatelná s časovou náročností ve veřejné mateřské škole o velikosti jedna až dvě třídy. Při zjišťování, zda mateřské školy mají dostupné finanční zdroje na pozici administrativní pracovníce, z výzkumu vyplynulo, že veřejné mateřské školy nemají v rozpočtu prostředky na financování činnosti této pozice a ředitel tak věnuje značnou část pracovní doby na vyřizování administrativy na úkor výkonu jiných činností.

Jaká jsou úskalí v oblasti manažerských činností ředitele mateřské školy?

Z výzkumného šetření vyplynulo, že v soukromých i veřejných mateřských školách je splnění přímé pedagogické činnosti ředitele v rozsahu daném platnou právní úpravou obtížně realizovatelné, a to zejména s ohledem na časovou náročnost administrativních a řídicích činností. Přestože novela nařízení vlády č. 75/2005 Sb. o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, snížila týdenní rozsah hodin přímé pedagogické činnosti

pro ředitele mateřské školy z 24 hodin týdně na 20, i současný stávající rozsah přímé pedagogické činnosti je problematický. Z výzkumného šetření dále vyplynulo, že bez ohledu na to, zda se jedná o veřejný či soukromý sektor, chybí systematická odborná podpora pro začínající ředitele mateřských škol. Přestože se ředitelé s několikaletou praxí orientují díky nabytým zkušenostem v řízení mateřské školy, uvítali by stálou, respektive pravidelnou odbornou a právní podporu, na kterou by se mohli kdykoli obrátit.

Doporučení:

Na základě výsledků výzkumného šetření je možné navrhnout níže uvedená doporučení vedoucí ke zlepšení podmínek pro výkon manažerských činností ředitelů mateřských škol:

1. Zavedení systematického vzdělávání v oblasti řízení mateřské školy se zaměřením na oblast právní, finanční, pedagogickou, komunikační, time management, manažerské dovednosti či zvládání stresu.
2. Vytvoření internetové platformy pro sdílení dobré praxe ředitelů soukromých i veřejných mateřských škol. Nabídka workshopů, kurzů či seminářů pořádaných zkušenými řediteli.
3. Zavedení odborné systematické podpory pro začínající ředitele či ředitelky formou sdílené praxe od zkušenějších kolegů či seminářů, které by organizovalo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Česká školní inspekce případně jiná odborná platforma.
4. Posílení finančních a personálních zdrojů pro vytvoření pozice administrativní podpory pro ředitele veřejných mateřských škol, která by řediteli umožnila delegovat administrativní činnosti.
5. Posouzení nařízení vlády č. 75/2005 Sb. o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, ve vztahu k rozsahu hodin přímé pedagogické činnosti ředitelů mateřských škol.

Na základě výzkumného šetření a následné komparaci manažerských činností ředitelů/ředitelek jednotlivých mateřských škol, vyplývá, že rozdíl v činnostech mezi veřejným a soukromým sektorem je minimální.

V budoucnu by mohlo být přínosné zabývat se porovnáním managementu obou sektorů v dalších oblastech, například v oblasti vzdělávání ředitelů škol a jejich zaměstnanců a v rámci výzkumného šetření se detailně soustředit na tyto oblasti.

Seznam použitých informačních zdrojů

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. Expert. ISBN 978-80-247-2177-4.

BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003. 152 s. ISBN 80-7178-537-7.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu: základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. Dotisk 3., přeprac. vyd. z roku 2009, 2010. Olomouc: Univerzita Palackého. Učebnice. ISBN 978-80-244-2352-4.

HRONÍK, František. *Manažerská integrita*. Brno: Motiv Press, 2008. 152 s. Development & consulting. ISBN 978-80-904133-0-6.

MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK, *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.

OBST, Otto, *Manažerské minimum pro učitele*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. ISBN 80-244-1359-0.

PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. 212 s. Učebnice (Univerzita Palackého). ISBN 80-244-1415-5.

PRŮCHA, Jan, ed. *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, 2009. 936 s. ISBN 978-80-7367-546-2.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 7. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2013. 400 s. ISBN 978-80-262-0403-9.

TROJANOVÁ, Irena. *Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ*. Praha: Portál, 2014. 176 s. ISBN 978-80-262-0591-3.

VEBER A KOL., Jaromír. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2014. 734 s. ISBN 978-80-7261-274-1.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. 360 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy České republiky v roce 2011 [online], Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2012. [cit. 2020-02-07]. Dostupné z: http://www.msmt.cz/file/26467_1_1/

Zákony a prováděcí předpisy v platném znění

Nařízení vlády č. 75/2005 Sb. o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků

Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů

Vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisí, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiné vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

Seznam příloh

Příloha 1 – Strukturovaný rozhovor – ředitelé/ředitelky mateřských škol

Příloha 1 – Strukturovaný rozhovor – ředitelé/ředitelky mateřských škol

Obecná charakteristika

1. V jakém kraji se nachází Vaše škola?
2. Můžete stručně charakterizovat Vaši mateřskou školu?
3. Počet tříd Vaší MŠ?
4. Jste ředitelka soukromé nebo státní mateřské školy?
5. Jak dlouho působíte ve funkci ředitelky / ředitele školy?
6. Jaké studium pro splnění kvalifikačních předpokladů jste absolvoval/a?

Struktura manažerských činností

7. Jaké manažerské činnosti ve vaší funkci vykonáváte?
8. Delegujete nějaké činnosti na někoho ze svých zaměstnanců?
9. Máte zaměstnance ve své škole na administrativní podporu?
10. Cítíte se přetěžováni či zahlceni prací daných činností?
11. Máte vypracovaný plán (harmonogram) kontrolní činnosti?
12. Máte možnost dostatečně finančně motivovat Vaše zaměstnance?
13. Jste dostatečně finančně motivována za svoji manažerskou funkci ze strany zřizovatele?

Plánování a časová náročnost manažerských činností

14. Jak dlouho dopředu si plánujete své činnosti?
15. Zaměřujete se dříve na činnosti, které zabírají méně času nebo si určujete plnění dle priorit?
16. Máte stanovenou pravidelnou dobu, kdy vykonáváte pouze manažerské činnosti?
17. Zvládáte své administrativní řídicí povinnosti v zákonné pracovní době, nebo pracujete déle než 40 hodin týdně?
18. Dodržíte stanovený týdenní rozsah přímé pedagogické práce ředitele / ředitelky mateřské školy?

Doplňující informace

19. Jak hodnotíte pracovní podmínky pro vaši manažerskou práci?
20. Vnímáte nedostatky v manažerské oblasti mateřských škol? Jaké?
21. Máte návrhy na zlepšení v oblasti manažerských činností?