

ZÁKLADY ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU A ŘÍZENÍ ŠKOLY

Studijní opora

Barbora Petrů Puhrová, Mgr.

Zlín, 2017

Informace o autorech:

Barbora, Petrů Puhrová, Mgr.

Ústav školní pedagogiky

Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Štefánikova 5670

760 01 Zlín

Tel.: 576 037 420

E-mail: petru_puhrova@utb.cz

Jazyková korektura nebyla provedena, za jazykovou správnost odpovídají autoři.

Rozmnožování a šíření jen se svolením autorů a FHS UTB ve Zlíně.

1. vydání

© Barbora Petrů Puhrová, Mgr.

Studijní opora Základy školského managementu a řízení školy je určena studentům magisterského programu Předškolní pedagogika a v této podobě slouží jako doplňující materiál ke studiu k předmětu Řízení vzdělávacích institucí.

Cílem této studijní opory je uvést studenta do problematiky školského managementu a jeho hlavních oblastí s akcentem na vybrané oblasti v řízení vzdělávací instituce se zaměřením na mateřskou školu. V textu se student seznámí s teoretickými východisky dané problematiky, které jsou doplněny o úkoly či otázky k vlastnímu samostudiu. V závěru je uveden seznam použité literatury, zdrojů a jsou zde i užitečné odkazy k hlubšímu prostudování.

Tento rámcový text může sloužit jako doplněk informací a poznatků uplatnitelných při zpracování okruhů ke státní závěrečné zkoušce z oblasti Řízení mateřské školy.

OBSAH

ÚVOD	5
1 ŠKOLSKÝ MANAGEMENT	7
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU	7
1.2 VÝVOJ OBECNÉHO MANAGEMENTU – VÝVOJ TEORIE ŘÍZENÍ	9
1.3 MANAGEMENT NA POČÁTKU 21. STOLETÍ	12
2 ŠKOLSKÝ SYSTÉM	16
2.1 STRUKTURA ŠKOLSTVÍ	16
2.2 ŠKOLSKÁ LEGISLATIVA A ZÁKLADNÍ DOKUMENTACE ŠKOLY	20
3 VEDENÍ A ŘÍZENÍ ŠKOLY	35
3.1 ŘEDITEL ŠKOLY	35
3.2 VIZE, FILOSOFIE A CÍLE ŠKOLY	37
3.3 KULTURA ŠKOLY	40
3.4 ŘÍZENÍ A VEDENÍ ŠKOLY	42
4 HLAVNÍ ŘÍDÍCÍ PROCESY	51
4.1 KONCEPČNÍ ŘÍZENÍ – KOMPETENČNÍ MODEL ŘEDITELE ŠKOLY	51
4.2 PROCES MOTIVACE	53
4.3 PROCES PLÁNOVÁNÍ, ORGANIZACE A ROZHODOVÁNÍ	54
4.4 PROCES KONTROLY A HODNOCENÍ	57
5 ZÁKLADNÍ POJMY FINANČNÍHO MANAGEMENTU ŠKOLY	64
5.1 LEGISLATIVNÍ UKOTVENÍ FINANCOVÁNÍ ŠKOLY	64
5.2 MATEŘSKÁ ŠKOLA JAKO PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE A ZDROJE FINANCOVÁNÍ ŠKOLY	67
5.3 ÚČETNICTVÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE	72
ZÁVĚR	76
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	77



ÚVOD

Tento studijní materiál přináší stručné uvedení do problematiky školského managementu a řízení školy. V první části této studijní opory se obecněji seznámíme se základními východisky a důležitými pojmy z oblasti školského managementu a řízení školy. Ve vybraných částech se zaměřujeme na řízení mateřské školy, protože se obsah vztahuje k předmětům v rámci studia Pedagogiky předškolního věku.

V rámci řízení mateřské školy považujeme za důležité uvést vzdělávací systém v České republice, na který je vázán legislativní rámec školství a ve kterém by se student (jakožto potencionální budoucí ředitel školy) měl dostatečně orientovat, sledovat aktuální změny a být schopen jej aplikovat do praxe. Pro účely této studijní opory se zaměřujeme v obsahu na preprimární, případně primární vzdělávání a to jak v oblasti řízení, tak především v legislativním a ekonomickém obsahu textu.

Každá kapitola přináší základní teoretický rámec vybrané oblasti a nabízí odkazy, otázky nebo úkoly k dalšímu samostudiu. Předpokládáme, že tento text je shrnutím základních poznatků z oblasti školského managementu a řízení vzdělávacích institucí. Jelikož téma školského managementu a řízení školy je značně široké a zabývá se rozsáhlým spektrem oblastí, v jednotlivých kapitolách se zaměřujeme především na hlavní procesy řízení a vedení školy. Vybranou ekonomickou část řízení popisujeme v poslední kapitole.

Být ředitelem mateřské školy není jednoduchou rolí – vyžaduje mnoho osobnostních, manažerských a jiných specifických dovedností, schopností, znalostí a způsobilostí. Především se od ředitele školy očekává stále motivující přístup v procesu řízení a vedení pracovníků, jenž vede k naplňování vizí a stanovených cílů a to i přes překážky a nesnáze, které každodenní pracovní život ve škole přináší. Na druhou stranu odměnou za zodpovědnou, efektivní a rozvíjející práci je pro ředitele spokojený stabilní tým, ochotný se vzdělávat, třída plná nadšených dětí a spokojených rodičů ve škole jako stále „učící se organizaci“.



Jak můžete s tímto textem pracovat:



CÍL KAPITOLY

Stručná anotace kapitoly.



ÚKOL

Zadání úkolu má zpravidla rozšiřující charakter a vede studenta k doplnění si dílčích poznatků z vybrané oblasti.



ODKAZ

Využijte užitečné odkazy k samostudiu.



HLAVNÍ POJMY

Souhrn nejdůležitějších pojmů nebo informací z kapitoly.



PŘÍKLAD

Rozšíření teoretické základny o praktickou ukázkou, příklad či názor.



OTÁZKA

Otázka k zamyšlení - využijte vlastní znalosti, vědomosti a schopnosti.



1 ŠKOLSKÝ MANAGEMENT



CÍL KAPITOLY

Tato kapitola je zaměřena na uvedení do základních pojmů z teorie managementu. Stručně je uveden nástin historického vývoje obecného managementu, ze kterého vycházíme v uplatňování strategií managementu školského a školního. V druhé části kapitoly se věnujeme současným přístupům v řídicích procesech, ukážeme možné přístupy k řízení lidí a lidských zdrojů.

1.1 Základní pojmy managementu

Management je řídicí proces tvořený plynule navazujícími fázemi operativního řízení a kontroly lidí a jejich činností zajišťující dosažení stanovených cílů (Pitra 1999, in Prášilová, 2009). Současně můžeme za management považovat také skupinu osob - managerů/manažerů (z anglického výrazu *manage*: řídit, vést, organizovat, zařídit), která vede a organizuje činnosti v dané organizaci a vytváří optimální podmínky pro efektivní provoz, fungování a rozvoj organizace. Management je možné také studovat jako samostatný obor na vysoké škole a je považován za vědeckou disciplínu.

Bělohlávek et al. (2006) definují management jako systematický proces zaměřený na dosažení cílů, které jsou dosahovány klíčovými aktivitami:

- plánováním
- organizováním
- vedením
- kontrolou činností a lidí.

Průcha et al. (2009) v podmínkách školy doplňuje management o:

- personální zajištění
- kontrolu spojenou vždy s motivací.

Gold (1998) považuje školu za skupinu lidí, dětí a dospělých, kteří jsou spojeni dohromady za účelem učení se a vyučování. Řídicí práce spočívá v přijetí zodpovědnosti za zdroje, dostatek podpory zaměstnancům a co nejlepších podmínek k práci.



Pokud pak manažeři věří v potenciál svých pracovníků, dokáží naslouchat jejich návrhům a prosbám, zlepšení a řídicí směr je orientován směrem „nahoru“.

Management je tedy ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, přístupů a metod, které vedoucí pracovník (manažer) užívá ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace (Švarcová, 2010).

V souvislosti s pojmem management je potřebné zmínit také pojem *manažer/manažer*. *Manažer* v rámci svého postavení v hierarchii organizace plní svou roli a také specifickou funkci, která procesuálně zachycuje jeho řídicí činnosti v organizaci. Pro manažery, kteří kladou důraz na management kvality, je plynulé a trvalé zdokonalování kvality přímo zásadní. Manažerské role jsou často rozdělovány do základních tří oblastí, kam patří role interpersonální, informační a rozhodovací. Všechny role jsou vzájemně propojeny, často se prolínají a kvalitativně podmiňují. Umění manažera spočívá v efektivní integraci těchto rolí v jeden celek, který nazýváme manažerské práce. Manažeři také musí podporovat vznik a vývoj učících se organizací a kultivovat kulturu managementu znalostí (Bartošová, Bartoš, 2007).

Na úrovni konkrétní školy v oblasti řízení hovoříme o *školním managementu*. Tato speciální disciplína se zabývá nejen poznatky z obecné teorie řízení, ale také poznatky z jiných společenských věd (pedagogika, psychologie, sociologie), dále z oblasti ekonomie a práva (Lazarová, Pol, Tomancová, 2012). V oblasti školství je však více vžitý pojem školský management. *Školský management* se specializuje na celkový systém řízení školství v zemi, od centrálního makrořízení přes střední články s po řízení na lokální úrovni, včetně organizování konkrétní školy či školského zařízení. Školský management se skládá ze tří základních subsystémů:

- makrořízení
(řízení ze strany státní školské správy, strategické otázky ve školství)
 - mikrořízení
(vnitřní řízení školy – školní management)
 - řízení pedagogického procesu
(řízení hlavního procesu ve škole – pedagogický management)
- (Lazarová, Pol, Tomancová, 2012, s. 9).



Termín školský management se u nás začal používat v podstatě až po roce 1989, se změnou legislativy a přenesení zodpovědnosti a autonomie na školy a jejich ředitele. Ti museli rozšířit oblast svých činností (právo, ekonomika, personalistika), ale také dovedností v oblasti řízení (plánování, organizování, kontrola) a tím se stal opravdovým manažerem, a tak se do školství dostal i management (Trojanová, 2014, s. 13).

K základním pojmům v rámci školského managementu řadíme

- management- školský, školní, pedagogický
- organizace
- školský systém
- školství, škola, školské zařízení
- vzdělávací a školská politika (Prášilová, 2009).

1.2 Vývoj obecného managementu – vývoj teorie řízení

Management je vědní disciplínou s více než stoletou tradicí. Prvními představiteli manažerských teorií byli již R. Owen nebo Ch. Babbage z přelomu 18. a 19. století. R. Owen se zaměřoval na zkoumání lidských zdrojů a zkoumal závislost pracovního výkonu na pracovní spokojenost a uspokojování potřeb pracovníků (Lazarová, Pol, Tomanová, 2012). V průběhu 19. a 20. století vzniklo několik teorií, které si kladly za cíl zvýšení produktivity, efektivity pracovníků či organizace jako celku. Od počátku 20. století zaznamenáváme první tzv. školy managementu, uplatňující různé druhy přístupů k řízení organizace, mezi něž patří velmi známé tzv. školy Vědeckého řízení.

Představujeme vybrané manažerské teorie a jejich přístupy:

1. Klasické období managementu konce 19. století do třicátých let 20. století je nazýváno mechanistickým přístupem. V mechanickém přístupu se pak setkáme s Teorií byrokracie M. Webera, s Klasickým řízením H. Fayola a s Vědeckým řízením F. Taylora nebo H. Forda, H. Ganta. Propagátoři mechanického přístupu vypracovali postupy, které měly vést k zefektivnění dělníků. F. Taylor, zakladatel vědeckého řízení, aplikoval mechanistický systém na řízení výrobních pracovníků. Pomocí časových a pohybových studií stanovil ideální postupy provádění pracovních operací. Jak v administrativě, tak ve výrobě mechanistické systémy ovšem zatím opomíjejí



lidskou individualitu. Evropský proud managementu vymezil úlohy manažerů, funkční náplně aktivit obecného řízení a stanovil formální pravidla řízení. Představitelem byl např. i T. Baťa. Principem managementu byla dělba práce pravomoc a odpovědnost disciplína, jednota, přikazování a jednotné řízení. Postupně se vytvářely manažerské postupy, ke kterým patřilo odměňování, stabilita personálu a sounáležitost s cíli organizace. Objevují se manažerské aktivity - předvídání (plánování), organizování, přikazování, koordinace a kontrola.

2. Další zajímavou manažerskou školou byla Škola lidských vztahů a její hlavní představitel E. Mayo. Škola lidských vztahů připravila řadu návodů pro vedoucí pracovníky, jak jednat s podřízenými.

Cílem bylo dosahování zvýšení produktivity práce, na pracovníka bylo pohlíženo jako na člověka líného, potřebujícího nad sebou tvrdý bič. Lidské vztahy byly jakýmsi protipólem předchozí uvedené školy, zde se měl vedoucí pracovník zaměřit na motivaci lidí a nechat jim prostor pro vlastní aktivitu. Zdůrazňoval se význam psychologických a sociálních faktorů na výsledky práce lidí.

3. Třetí velkou školou managementu byl tzv. Humanistický přístup. Humanistický přístup k řízení vyzdvihuje člověka a jeho potřeby, zejména pak potřeby individuálního rozvoje a sebeaktualizace. Tato teorie je tedy založena zdůrazňování individuálního rozvoj a sebeaktualizaci jako jednu z důležitých potřeb člověka (Lazarová, Pol, Tomanová, 2012). Humanistický přístup k řízení je znám v Teorii X a Y od D. McGregora. Ten staví proti tradiční teorii X (člověk je líný a musí být k práci nucen odměnami a tresty) humanistickou teorii Y (práce je pro člověka přirozenou aktivitou a radostí). Dále sem patří Sebeaktualizace A. Maslowa.

Ve dvacátém století jsme se mohli setkat s přístupem zakladatele M. Webera a jeho teorií tzv. Byrokratického řízení, které bylo chápáno jako systém fungující na základě pevných norem, pravidel a povinností. Zcela opačný přístup prosazoval právě A. Maslow, americký psycholog, podle nějž je nejdůležitější lidskou potřebou sebeaktualizace (seberealizace). Potřeby lidí seřadil do 5 skupin: fyziologické potřeby, potřeby existenční jistoty a bezpečnosti, sociální jistoty, potřeby uznání osobnosti a uspokojení z práce, potřeby seberealizace.



4. V období 40. - 80. let 20. století byly manažerské přístupy rozličné a soustavně obohacovány o nové, zmiňme například specifikování manažerských funkcí, aplikace psychologie a sociologie do metod vedení a motivování lidí. Další přístup k přemýšlení o organizaci je přístup Moderních názorů, ve kterém se setkáme s více podsystémy, např. Obecnou teorií systémů, Teorií kontingence, Populační ekologií či Kybernetickými principy či Teorie Z. Také kybernetika, teorie systémů nebo implementace teorie her a simulace se postupně rozvíjely. Tzv. hitem 80. let byly případové studie jako příklady, ze kterých se ostatní měli poučit (Bělohlávek, 2006).

5. Poslední teoretickou skupinou přístupů k managementu je Postmoderní přístup, ve kterém najdeme přístupy nazývané Racionalita, jazyk a moc, Chaos, ale také Učící se organizace P. Senge. Hnutí Učící se organizace je známo z posledních let a zdůrazňuje pružné reagování na změnu v týmové práci a zejména neustálé poznávání a učení člověka i organizace. Je postaveno na pilířích nepřetržité změny a adekvátní reakce na ně, na podpoře sebevzdělávání a týmové práci. Mění se také role manažerů, kteří se snaží zmenšit potenciální rozpor mezi potřebami jednotlivců a zájmy organizace, snaží se propojit potřeby a aspirace lidí s celkovými cíli organizace (Prokoopenko, Kubr, Šuleř, 1996, in Bělohlávek, 2006, s. 49).

ÚKOL ?

Doporučujeme prostudovat: Zajímavou se jeví teorie dvou koncepcí, X / Y teorie McGregora, která spadá do kategorie behaviorálního managementu. Teorie X vychází ze skutečnosti, že člověk prakticky nemá potřebnou míru motivace k práci a je třeba jej k aktivitám neustále pobízet. V rámci praktické aplikace by takový jedinec měl být neustále ovlivňován, odměňován či trestán, aby docházelo k žádoucí modifikaci jeho chování a následným pracovním výsledkům. Teorie Y naopak předpokládá, že jedinec nepracuje v organizaci jen a pouze z důvodu hmotného zabezpečení, ale i z důvodu sociálně psychologických aspektů práce, které mu umožňují vlastní realizaci, dosáhnutí vlastních cílů a tím i sekundárně cílů organizace (Bělohlávek, 2006).

**ODKAZ**

Stručný historický vývoj managementu můžete více prostudovat například v publikaci: BĚLOHLÁVEK, F. (2000). Jak řídit a vést lidi. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-308-0, kapitola 1, s. 3-11.

1.3 Management na počátku 21. století

V 21. století se setkáváme s dalšími teoriemi řízení, jmenujme např. Procesní přístupy v řízení organizací. Tyto přístupy k řízení vycházejí zejména z Fayolova správního řízení a Weberovy byrokratické organizace řízení. Společným rysem těchto přístupů je závěr, že vlastní aktivity manažerů lze rozdělit do řady manažerských funkcí. Kladou důraz na strukturalizaci procesu řízení, vymezení manažerských funkcí, včetně obecně platných doporučení pro jejich efektivní zvládnutí. Úspěšně zvládnout procesy řízení, tj. dosáhnout cílů organizace, je nejlépe zajištěno vzájemným souladem (harmonizací) manažerských funkcí. V obecném managementu se spíše orientujeme na řízení firmy, podniku, z čehož vychází i základní principy změny v řízení školy. Realita kolem nás se mění a pro úspěšné podnikání nestačí takové atributy, jako jsou tradice, dobrý plánovací systém či dobrý výzkum trhu.

Směrodatné se stávají jiné skutečnosti:

- rostoucí vliv komunikačních informačních a dopravních systémů
- vlivem komunikačních informačních a dopravních systémů byl podpořen nový trend - globalizace
- na významu nabývají znalosti – know-how, invence, inovace
- podnikatelské i neziskové aktivity se dají řídit z kterékoli lokality, volný tok peněz z jednoho konce světa na druhý
- urychlení častých změn, nestálost, nestabilita se zhoršuje a je těžko předvídatelná.

Právě těmto změnám a faktorům, které ovlivňují nejen společnost, ve které žijeme, ale přímo se dotýkají oblasti školství, se moderní organizace a její vedení musí přizpůsobit.



V současné době identifikujeme především:

Trendy ve změnách prostředí

- změna prostředí, informační a technologické postupy a inovace
- nové pracovní postupy a řízení lidských zdrojů
- řízení pracovního výkonu je úzce spojeno s cíli organizace
- změna ve flexibilitě pracovního režimu (práce z domova)
- kariéra zaměstnání- práce pro více zaměstnavatelů
a v řadě různých zaměstnání
- celoživotní vzdělávání pro formování dovedností, iniciativa osobního rozvoje
- schopnost lidí vést (leadership);

Trendy ve změnách organizací

- nárůst delegování a snížení úrovně řízení
- propojení pracovního výkonu s peněžní odměnou (kariérní řád)
- práce v multidisciplinárních týmech
- vzdělávání pracovníků, manažerů;

Trendy v manažerských dovednostech

- být orientován na změnu
- být schopen strategického myšlení
- být schopen samostatného myšlení a být dobrý v rozhodování
- zvládat a řídit rizika
- vyrovnat se se změnami a být jim otevřený
- budovat a rozvíjet týmy
- dovednosti v oblasti finančního managementu, řízení informací a znalost informačních technologií;

Přístupy k řízení lidí

- V současné době se stále více setkáváme s trendy v řízení lidí, vedení organizací, které se podvolují vnitřním i vnějším tlakům, které vyvolávají změnu (Thomson, 2007, s. 20-24).

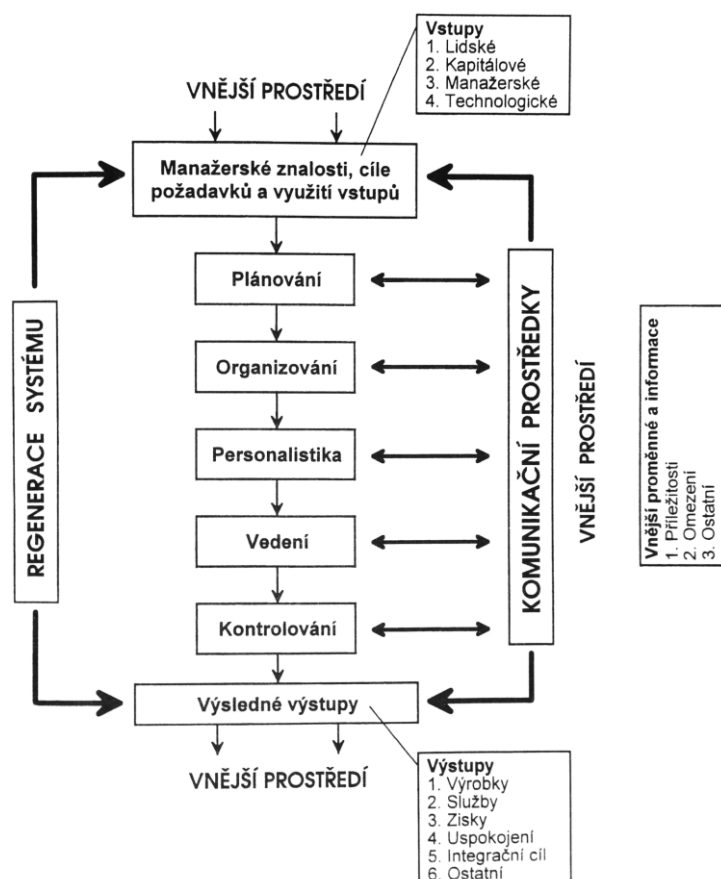
Studium a využívání poznatků současného managementu vyžaduje takovou aplikaci, která respektuje konkrétní podmínky řídicí reality. Jednotlivé metody předpokládají vyvážené řízení nejen z hlediska procesů, organizačních struktur, ale i osobních



schopností a kompetencí managementu a jejich spolupracovníků. Uvádíme standardní třídění manažerských přístupů (Bartošová, Bartoš, 2007):

- procesní přístupy,
- psychologicko-sociální přístupy,
- systémové přístupy,
- kvantitativní přístupy,
- empirické (pragmatické) přístupy,
- manažerské úlohy (role),
- kritické faktory úspěchu.

Jako příklad jsme vybrali model systémového přístupu k managementu, který definuje organizaci jako otevřený systém, který je v interakci s prostředím. Zahrnuje vstupy z vnějšího prostředí, proces přeměny, komunikační systém, vnější faktory a způsob regenerace systému. Transformační proces představuje manažerské funkce, typické činnosti, které vytvářejí obsahovou strukturu managementu (Bartošová, Bartoš, 2007). Vizualizaci Systémového přístupu uvádíme v následující tabulce:



obr. 1 Systémový přístup k managementu (převzato z Bartošová, Bartoš, 2007, s. 33)



ÚKOL ?

Vysvětlete základní pojmy- management, manažer, školský management, školní management.

HLAVNÍ POJMY Σ

☐ ŠKOLSKÝ MANAGEMENT

- obecně celkový systém řízení školství v zemi
- v užším významu je to řízení školy, tzn. subjekty (ředitele, zástupce ředitele), které školu řídí → řízení - management - vedení školy
- obor studia, určený pro vzdělávání ředitelů, inspektorů, pracovníků školské administrativy
- vědní disciplína – školský management
- studijní obor
- skupina osob podílejících se na řízení školy
- proces řízení organizace
- „soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností a doporučení, metod, které vedoucí pracovníci užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí) směřujících k dosažení cílů organizace“ (Vodáček, Vodáčková, 1999)

☐ Organizace a struktura škol z hlediska řízení jsou charakterizovány v oblastech:

- plánování, organizování, vedení a kontrolování lidí
- veškeré procesy vedoucí k dosažení stanovených cílů
- řízením financí a lidských zdrojů, managementem kvality, krizovým řízením, řízením změn apod.



2 ŠKOLSKÝ SYSTÉM



CÍL KAPITOLY

Cílem této kapitoly je vymezit základní pojmy – škola, školské zařízení, školský systém, školská soustava. Tato kapitola také představuje základní legislativní rámec školského systému u nás. Předmětem kapitoly je vzdělávací a školská politika jako výchozí teorie i praxe řízení výchovy a vzdělávání. Dále seznamuje s cíli a funkcí školy jako vzdělávací organizace. Legislativní ukotvení je představeno na příkladu zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon a je uveden výčet základní školské legislativy a k ní vybrané dokumentace školy.

2.1 Struktura školství

ZÁKLADNÍ POJMY

ŠKOLA	ŠKOLSKÉ ZAŘÍZENÍ
FUNKCE ŠKOLY	CÍLE ŠKOLY
ŠKOLSKÝ SYSTÉM	ŠKOLSKÁ SOUSTAVA
ZÁKONY	DOKUMENTACE ŠKOLY

ŠKOLA (Průcha, 2009) je společenská instituce, jejíž tradiční funkcí je poskytovat vzdělání žákům příslušných věkových skupin v organizovaných formách podle určitých vzdělávacích programů.

„Škola je sociální instituce účelově vytvořená k realizaci svého základního úkolu – k zajišťování řízené a systematické edukace.“

„Cílem školy není vytvořit zisk, ale poskytnout kvalitní službu za co nejefektivnějšího využití poskytnutých prostředků.“ (Pol, 1999)

Škola je místem socializace a enkulturace žáků, podporujícím jejich osobnostní a sociální rozvoj a připravujícím je na život osobní, pracovní a občanský.

Škola jako instituce je součástí ŠKOLSKÉHO SYSTÉMU dané země, podléhá zákonům, normám, splňuje požadavky, které jsou ni legislativně kladeny.



Funkce školy zdůvodňují její existenci ve společnosti, vyjadřují smysl činností školy a její vztah k potřebám společnosti, určují její postavení mezi ostatními institucemi.

Funkce školy (Průcha et al., 2009):

- etická
- ochranná
- metodologicko-koordinační
- socializační
- personalizační
- kvalifikační
- integrační
- selektivní (třídící)
- diagnostická
- kulturní
- ekologická
- ekonomická
- politická

**ODKAZ**

Schéma vzdělávacího systému České republiky si prostudujte zde: <https://www.czso.cz/documents/10180/20556865/3000021533s.pdf/03125b06-61c1-4706-b0d8-2ef8f633aa19?version=1.1>.

Jednotlivé typy škol a školských zařízení se liší nejen zařazením do klasifikace ISCED*, ale v podmínkách dané země také specifickými výchovně vzdělávacími cíli, délkou povinné či nepovinné školní docházky a dalšími, jako například odlišným kurikulem a strukturou dané organizace. Tyto podmínky a organizační aspekty vyžadují specifický styl a způsob řízení, včetně systému financování školy.

*Klasifikace vzdělání (CZ-ISCED 2011) byla zavedena sdělením Českého statistického úřadu s účinností od 1. ledna 2014. Klasifikace CZ-ISCED 2011 nahrazuje klasifikaci ISCED 97 v částech týkajících se úrovně vzdělání. ISCED (International Standard Classification of Education) je mezinárodní standardní klasifikace vzdělání, která patří do rodiny ekonomických a sociálních klasifikací Organizace spojených národů (OSN). Tyto klasifikace se používají ve statistikách po celém světě za účelem shromažďování, sestavování a analyzování mezinárodně srovnatelných údajů. Klasifikace ISCED je referenční klasifikace, slouží pro uspořádání vzdělávacích programů a odpovídajících kvalifikací do vzdělávacích úrovní a oborů. Klasifikace ISCED je výsledkem mezinárodní dohody a je oficiálně přijatá Generální konferencí členských států UNESCO (zdroj: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_vzdelani_cz_isced_2011).



ÚKOL ?

Vyhledejte význam těchto zkratk:

ISCED

UNESCO

OSN

OECD

ECEC

Vzdělávací soustavu tvoří školy a školská zařízení =
Souhrn všech stupňů, typů a druhů škol a školských zařízení, které fungují v dané době, na určitém jasně vymezeném správním území

Obecně můžeme *školy* rozdělit do tří základních kategorií:

- podle zřizovatele (státní, soukromé)
- podle kurikula (všeobecně vzdělávací, odborné)
- podle zaměření (pedagogické, zdravotnické, sociální).

Mezi základní typy škol u nás řadíme tyto:

- mateřská škola
- základní škola
- střední škola (podle typu, délky, zaměření)
- konzervatoř
- vyšší odborná škola
- základní umělecká škola
- jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky.

Kromě škol se ve školství můžeme setkat s různými typy *školských zařízení*, jejichž primárním cílem je poskytovat školské služby, tedy služby a vzdělávání, které doplňují nebo podporují vzdělávání ve školách, zajišťují ústavní nebo ochrannou výchovu nebo preventivní výchovnou péči, jsou to například:



- zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, školská účelová zařízení, školská poradenská zařízení, školská výchovná a ubytovací zařízení, zařízení pro zájmové vzdělávání, zařízení pro školní stravování aj. (Poláková et al., 2005).

2.2 Školská legislativa a základní dokumentace školy

V České republice se v oblasti školství řídíme základními právními dokumenty, koncepčními dokumenty, dalšími dokumenty podmiňující organizaci výchovně-vzdělávacího procesu a dílčími závaznými dokumenty. Mezi výchozí dokumenty, ze kterých vyplývají dílčí cíle a strategie ve výchově a vzdělávání v České republice uvádíme tyto:

- Listina základních práv a svobod
- Úmluva o právech dítěte
- Bílá kniha (Národní program vzdělávání v ČR)
- Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje v ČR 2015-2020
- Organizace vzdělávací soustavy ČR
- Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020
- Strategické dokumenty krajů - rozvoj vzdělávání v daném vybraném kraji ČR
- Rámcové vzdělávací programy (PV, ZV, G).

Zákony a prováděcí předpisy v oblasti školství

Základní a nejvyšší právní normou našeho státu je Ústava České republiky, která v souladu s ústavními zákony tvoří ústavní řád, jehož součástí je také Základní listina práv a svobod. V oblasti školství je řídíme zákony, vyhláškami, prováděcími předpisy a nařízeními vlády.

Klíčovým směrodatným legislativním dokumentem v oblasti školství je zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) v aktuálně platném znění, včetně prováděcích předpisů.

Tento zákon upravuje předškolní, základní, střední, střední odborné, vyšší odborné a některé jiné vzdělávání ve školách a školských zařízeních, stanoví podmínky, za nichž se vzdělávání a výchova uskutečňuje, vymezuje práva a povinnosti fyzických a právnických osob při vzdělávání a stanoví působnost orgánů vykonávajících státní



správu a samosprávu ve školství. Školský zákon mj. vychází i ze základních práv a svobod zaručených listinou základních práv a svobod (zákon, č. 561/2004 S., § 1).

ÚKOL ?

Stáhněte si nejnovější úpravu Školského zákona a prostudujte si pečlivě § 2-27.

Z uvedených paragrafů si zvýrazněte všechna ustanovení týkající se řízení, organizace, hodnocení mateřské školy.

Pro základní orientaci ve školské legislativě uvádíme vybrané zákony, nařízení vlády a vyhlášky:

- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících
- Nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě č. 564/2006 Sb.
- Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků
- Nařízení vlády č. 220/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě
- Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách v platném znění od 1. 1. 2017
- Zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů
- Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání
- Vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy
- Vyhláška č. 16/2005 Sb., o organizaci školního roku
- Vyhláška č. 17/2005 Sb., o podrobnějších podmínkách organizace ČŠI a výkonu inspekčních činností
- Vyhláška č. 73/2005 Sb., o vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a dětí, žáků a studentů mimořádně nadaných



- Vyhláška č. 364/2005 Sb., o vedení dokumentace škol a školských zařízení a školní matriky
- Vyhláška č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání
- Vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých
- Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků
- Vyhláška č. 64/2005 Sb., o evidenci úrazů dětí, žáků a studentů
- Vyhláška č. 263/2007 Sb., kterou se stanoví pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí.

**PŘÍKLAD**

V příkladu z vybraných paragrafů (§§1, 2, 33, 34, 35) ze Školského zákona, které upravují zásady a cíle vzdělávání, dále povinnost vedení agendy dětí, žáků v oblasti školní matriky. V oblasti předškolního vzdělávání si prostudujte zejména paragraf 34 týkající se povinností předškolního vzdělávání a způsobů jejich plnění. Uvádíme tento příklad vzhledem k legislativní změně a zavedení povinného předškolního vzdělávání od 1. 9. 2017. Považujeme za důležité tyto sledovat, orientovat se v nich a pracovat s nimi v praxi mateřské školy.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění účinném od 1. 1. 2017 do 31. 8. 2017 (dále jen „ŠZ“):

OBEČNÁ USTANOVENÍ**§ 1****Předmět úpravy**

Tento zákon upravuje předškolní, základní, střední, vyšší odborné a některé jiné vzdělávání ve školách a školských zařízeních, stanoví podmínky, za nichž se vzdělávání a výchova (dále jen "vzdělávání") uskutečňuje, vymezuje práva a povinnosti fyzických a právnických osob při vzdělávání a stanoví působnost orgánů vykonávajících státní správu a samosprávu ve školství.

§ 2**Zásady a cíle vzdělávání**

(1) Vzdělávání je založeno na zásadách

- a) rovného přístupu každého státního občana České republiky nebo jiného členského státu Evropské unie ke vzdělávání bez jakékoli diskriminace z důvodu rasy, barvy pleti, pohlaví, jazyka, víry a náboženství, národnosti, etnického nebo sociálního původu, majetku, rodu a zdravotního stavu nebo jiného postavení občana, b) zohledňování vzdělávacích potřeb jednotlivce, c) vzájemné úcty, respektu, názorové snášenlivosti, solidarity a důstojnosti všech účastníků vzdělávání,
- d) bezplatného základního a středního vzdělávání státních občanů České republiky nebo jiného členského státu Evropské unie ve školách, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí,
- e) svobodného šíření poznatků, které vyplývají z výsledků soudobého stavu poznání světa a jsou v souladu s obecnými cíli vzdělávání,
- f) zdokonalování procesu vzdělávání na základě výsledků dosažených ve vědě, výzkumu a vývoji a co nejširšího uplatňování účinných moderních pedagogických přístupů a metod,



g) hodnocení výsledků vzdělávání vzhledem k dosahování cílů vzdělávání stanovených tímto zákonem a vzdělávacími programy,

h) možnosti každého vzdělávat se po dobu celého života při vědomí spoluodpovědnosti za své vzdělávání.

(2) Obecnými cíli vzdělávání jsou zejména

a) rozvoj osobnosti člověka, který bude vybaven poznávacími a sociálními způsobilostmi, mravními a duchovními hodnotami pro osobní a občanský život, výkon povolání nebo pracovní činnosti, získávání informací a učení se v průběhu celého života,

b) získání všeobecného vzdělání nebo všeobecného a odborného vzdělání,

c) pochopení a uplatňování zásad demokracie a právního státu, základních lidských práv a svobod spolu s odpovědností a smyslem pro sociální soudržnost,

d) pochopení a uplatňování principu rovnosti žen a mužů ve společnosti,

e) utváření vědomí národní a státní příslušnosti a respektu k etnické, národnostní, kulturní, jazykové a náboženské identitě každého,

f) poznání světových a evropských kulturních hodnot a tradic, pochopení a osvojení zásad a pravidel vycházejících z evropské integrace jako základu pro soužití v národním a mezinárodním měřítku,

g) získání a uplatňování znalostí o životním prostředí a jeho ochraně vycházející ze zásad trvale udržitelného rozvoje a o bezpečnosti a ochraně zdraví.

(3) Vzdělávání poskytované podle tohoto zákona je veřejnou službou.

(2) Školní matrika školy podle povahy její činnosti obsahuje tyto údaje o dítěti, žákovi nebo studentovi:

a) jméno a příjmení, rodné číslo, popřípadě datum narození, nebylo-li rodné číslo dítěti, žákovi nebo studentovi přiděleno, dále státní občanství, místo narození a místo trvalého pobytu, popřípadě místo pobytu na území České republiky podle druhu pobytu cizince nebo místo pobytu v zahraničí, nepobývá-li dítě, žák nebo student na území České republiky,

b) údaje o předchozím vzdělávání, včetně dosaženého stupně vzdělání,

c) obor, formu a délku vzdělávání, jde-li o střední a vyšší odbornou školu,

d) datum zahájení vzdělávání ve škole,

e) údaje o průběhu a výsledcích vzdělávání ve škole, vyučovací jazyk,

f) údaje o znevýhodnění dítěte, žáka nebo studenta uvedeném v § 16, údaje o mimořádném nadání, údaje o podpůrných opatřeních poskytovaných dítěti, žákovi nebo studentovi školou v souladu s § 16, a o závěrech vyšetření uvedených v doporučení školského poradenského zařízení,

g) údaje o zdravotní způsobilosti ke vzdělávání a o zdravotních obtížích, které by mohly mít vliv na průběh vzdělávání,

h) datum ukončení vzdělávání ve škole; údaje o zkoušce, již bylo vzdělávání ve střední nebo vyšší odborné škole ukončeno,

i) jméno a příjmení zákonného zástupce, místo trvalého pobytu nebo bydliště, pokud nemá na území České republiky místo trvalého pobytu, a adresu pro doručování písemností, telefonické spojení.



V části druhé Školský zákon se pojednává o cílech, organizaci a povinnostech spojených s organizací předškolního vzdělávání:

§ 33

Cíle předškolního vzdělávání

Předškolní vzdělávání podporuje rozvoj osobnosti dítěte předškolního věku, podílí se na jeho zdravém citovém, rozumovém a tělesném rozvoji a na osvojení základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů. Předškolní vzdělávání vytváří základní předpoklady pro pokračování ve vzdělávání. Předškolní vzdělávání napomáhá vyrovnávat nerovnoměrnosti vývoje dětí před vstupem do základního vzdělávání a poskytuje speciálně pedagogickou péči dětem se speciálními vzdělávacími potřebami.

§ 34

Organizace předškolního vzdělávání

- (1) Předškolní vzdělávání se organizuje pro děti ve věku zpravidla od 3 do 6 let, nejdříve však pro děti od 2 let. Od počátku školního roku, který následuje po dni, kdy dítě dosáhne pátého roku věku, do zahájení povinné školní docházky dítěte, je předškolní vzdělávání povinné, není-li dále stanoveno jinak.
- (2) Zápis k předškolnímu vzdělávání od následujícího školního roku se koná v období od 2. května do 16. května. Termín a místo zápisu stanoví ředitel mateřské školy v dohodě se zřizovatelem a zveřejní je způsobem v místě obvyklým.
- (3) Ředitel mateřské školy rozhoduje o přijetí dítěte do mateřské školy, popřípadě o stanovení zkušebního pobytu dítěte, jehož délka nesmí přesáhnout 3 měsíce.
- (4) Obecní úřad obce, na jejímž území je školský obvod mateřské školy, poskytuje této škole s dostatečným předstihem před termínem zápisu seznam dětí uvedených v odstavci 3. Seznam obsahuje vždy jméno, popřípadě jména, a příjmení, datum narození a adresu místa trvalého pobytu dítěte, v případě cizince místo pobytu dítěte.
- (5) Při přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání je třeba dodržet podmínky stanovené zvláštním právním předpisem.
- (6) O přijetí dítěte uvedeného v § 16 odst. 9 rozhodne ředitel mateřské školy na základě písemného vyjádření školského poradenského zařízení, popřípadě také registrujícího lékaře.
- (7) Dítě může být přijato k předškolnímu vzdělávání i v průběhu školního roku.
- (8) Zřizovatel může určit mateřskou školu nebo její odloučené pracoviště ke vzdělávání dětí zaměstnanců zřizovatele nebo jiného zaměstnavatele. Na tuto mateřskou školu nebo odloučené pracoviště se nevztahují odstavce 2 až 4 a § 35 odst. 1. O přijetí do této mateřské školy nebo odloučeného pracoviště rozhoduje ředitel na základě kritérií stanovených zřizovatelem, je-li jím stát, kraj, obec nebo svazek obcí, a v ostatních případech rozhoduje na základě kritérií stanovených vnitřním předpisem právní osoby vykonávající činnost školy. Kritéria pro přijímání do mateřské školy se zveřejňují předem, a to způsobem umožňujícím dálkový přístup.



(9) Za lesní mateřskou školu se považuje mateřská škola, ve které vzdělávání probíhá především ve venkovních prostorách mimo zázemí lesní mateřské školy, které slouží pouze k příležitostnému pobytu. Zázemí lesní mateřské školy nesmí být stavbou.

(10) Vzdělává-li se dítě v mateřské škole pravidelně kratší dobu, než odpovídá provozu, v němž je vzděláváno, může se ve zbývajících dobách vzdělávat další dítě, aniž by se započítávalo do počtu dětí v mateřské škole pro účely posouzení souladu s nejvyšším povoleným počtem dětí zapsaným v rejstříku škol a školských zařízení podle § 144 odst. 1 písm. e).

(11) V měsících červenci a srpnu lze přijmout do mateřské školy děti z jiné mateřské školy, a to nejvýše na dobu, po kterou jiná mateřská škola přerušila provoz. Na přijímání dětí podle věty první se nevztahuje nejvyšší povolený počet dětí zapsaný v rejstříku škol a školských zařízení podle § 144 odst. 1 písm. e), ředitel mateřské školy však je povinen zajistit, aby počet dětí, které se účastní vzdělávání v témž okamžiku, nepřekročil nejvyšší povolený počet dětí.

§ 34a

Povinnost předškolního vzdělávání a způsoby jejího plnění

(1) Povinné předškolní vzdělávání se vztahuje na státní občany České republiky, kteří pobývají na území České republiky déle než 90 dnů, a na občany jiného členského státu Evropské unie, kteří na území České republiky pobývají déle než 90 dnů. Dále se povinné předškolní vzdělávání vztahuje na jiné cizince, kteří jsou oprávněni pobývat na území České republiky trvale nebo přechodně po dobu delší než 90 dnů, a na účastníky řízení o udělení mezinárodní ochrany. Povinné předškolní vzdělávání se nevztahuje na děti s hlubokým mentálním postižením.

(2) Zákonný zástupce dítěte je povinen přihlásit dítě k zápisu k předškolnímu vzdělávání (§ 34 odst. 2) v kalendářním roce, ve kterém začíná povinnost předškolního vzdělávání dítěte. Dítě, pro které je předškolní vzdělávání povinné, se vzdělává v mateřské škole zřízené obcí nebo svazkem obcí se sídlem ve školském obvodu, v němž má dítě místo trvalého pobytu, v případě cizince místo pobytu (dále jen „spádová mateřská škola“), pokud zákonný zástupce nezvolí pro dítě jinou mateřskou školu nebo jiný způsob povinného předškolního vzdělávání podle odstavce

5. Je-li dítě přijato do jiné než spádové mateřské školy, oznámí ředitel této školy tuto skutečnost bez zbytečného odkladu řediteli spádové mateřské školy.

(3) Povinné předškolní vzdělávání má formu pravidelné denní docházky v pracovních dnech, a to v rozsahu stanoveném prováděcím právním předpisem. Povinnost předškolního vzdělávání není dána ve dnech, které připadají na období školních prázdnin v souladu s organizací školního roku v základních a středních školách; pro účely tohoto ustanovení se termín jarních prázdnin určuje podle sídla mateřské školy v souladu s vyhláškou o organizaci školního roku. Právo dítěte vzdělávat se v mateřské škole po celou dobu provozu, v němž je vzděláváno, není větou první a druhou dotčeno.

(4) Podmínky pro uvolňování dětí ze vzdělávání a omlouvání jejich neúčasti ve vzdělávání stanoví školní řád. Ředitel mateřské školy je oprávněn požadovat doložení důvodů nepřítomnosti dítěte; zákonný zástupce je povinen doložit důvody nepřítomnosti dítěte nejpozději do 3 dnů ode dne výzvy.



(5) Jiným způsobem plnění povinnosti předškolního vzdělávání se rozumí

- a) individuální vzdělávání dítěte, které se uskutečňuje bez pravidelné denní docházky dítěte do mateřské školy,
- b) vzdělávání v přípravné třídě základní školy a ve třídě přípravného stupně základní školy speciální podle § 47 a 48a,
- c) vzdělávání v zahraniční škole na území České republiky, ve které ministerstvo povolilo plnění povinné školní docházky dle § 38a.

(6) Zákonný zástupce dítěte, které bude plnit povinnost předškolního vzdělávání způsobem podle odstavce 5 písm. b) nebo c), je povinen oznámit tuto skutečnost řediteli spádové mateřské školy. Oznámení je povinen učinit nejpozději 3 měsíce před počátkem školního roku, kterým začíná povinnost předškolního vzdělávání dítěte.

§ 34b

Individuální vzdělávání dítěte

(1) Zákonný zástupce dítěte, pro které je předškolní vzdělávání povinné, může pro dítě v odůvodněných případech zvolit, že bude individuálně vzděláváno. Má-li být dítě individuálně vzděláváno převážnou část školního roku, je zákonný zástupce dítěte povinen toto oznámení učinit nejpozději 3 měsíce před počátkem školního roku. V průběhu školního roku lze plnit povinnost individuálního předškolního vzdělávání nejdříve ode dne, kdy bylo oznámení o

individuálním vzdělávání dítěte doručeno řediteli mateřské školy, kam bylo dítě přijato k předškolnímu vzdělávání.

(2) Oznámení zákonného zástupce o individuálním vzdělávání dítěte musí obsahovat

- a) jméno, popřípadě jména, a příjmení, rodné číslo a místo trvalého pobytu dítěte, v případě cizince místo pobytu dítěte,
- b) uvedení období, ve kterém má být dítě individuálně vzděláváno,
- c) důvody pro individuální vzdělávání dítěte.

(3) Ředitel mateřské školy doporučí zákonnému zástupci dítěte, které je individuálně vzděláváno, oblasti, v nichž má být dítě vzděláváno. Tyto oblasti vychází z rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání. Mateřská škola ověří úroveň osvojování očekávaných výstupů v jednotlivých oblastech a případně doporučí zákonnému zástupci další postup při vzdělávání; způsob a termíny ověření, včetně náhradních termínů, stanoví školní řád tak, aby se ověření uskutečnilo v období od 3. do 4. měsíce od začátku školního roku. Zákonný zástupce dítěte, které je individuálně vzděláváno, je povinen zajistit účast dítěte u ověření.

(4) Ředitel mateřské školy, kam bylo dítě přijato k předškolnímu vzdělávání, ukončí individuální vzdělávání dítěte, pokud zákonný zástupce dítěte nezajistil účast dítěte u ověření podle odstavce 3, a to ani v náhradním termínu.

(5) Odvolání proti rozhodnutí ředitele mateřské školy o ukončení individuálního vzdělávání dítěte nemá odkladný účinek.



(6) Po ukončení individuálního vzdělávání dítěte podle odstavce 5 nelze dítě opětovně individuálně vzdělávat podle odstavce 1.

(7) Výdaje spojené s individuálním vzděláváním dítěte hradí zákonný zástupce dítěte, s výjimkou speciálních kompenzačních pomůcek podle § 16 odst. 2 písm. d) a výdajů na činnost mateřské školy, do níž bylo dítě přijato k předškolnímu vzdělávání.

§ 35

(1) Ředitel mateřské školy může po předchozím upozornění písemně oznámeném zákonnému zástupci dítěte rozhodnout o ukončení předškolního vzdělávání, jestliže

a) se dítě bez omluvy zákonného zástupce nepřetržitě neúčastní předškolního vzdělávání po dobu delší než dva týdny,

b) zákonný zástupce závažným způsobem opakovaně narušuje provoz mateřské školy,

c) ukončení doporučí v průběhu zkušebního pobytu dítěte lékař nebo školské poradenské zařízení,

d) zákonný zástupce opakovaně neuhradí úplatu za vzdělávání v mateřské škole nebo úplatu za školní stravování (§ 123) ve stanoveném termínu a nedohodne s ředitelem jiný termín úhrady.

(2) Ministerstvo stanoví prováděcím právním předpisem podrobnosti o podmínkách provozu mateřské školy, organizaci předškolního vzdělávání, včetně rozsahu povinného předškolního vzdělávání, zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí, jejich stravování a další speciální péči o děti.

Povinná dokumentace škol a školských zařízení (dle zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon)

Školský zákon je závazným právním předpisem, který upravuje oblast školství, v § 28 stanovuje výčet povinné dokumentace škol a školských zařízení:

§ 28

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

a) rozhodnutí o zápisu do školského rejstříku a o jeho změnách a doklady uvedené v § 147,

b) evidenci dětí, žáků nebo studentů (dále jen "školní matrika"),

c) doklady o přijímání dětí, žáků, studentů a uchazečů ke vzdělávání, o průběhu vzdělávání a jeho ukončování,

d) vzdělávací programy podle § 4 až 6,

e) výroční zprávy o činnosti školy,

f) třídní knihu, která obsahuje průkazné údaje o poskytovaném vzdělávání a jeho průběhu,

g) školní řád nebo vnitřní řád, rozvrh vyučovacích hodin,

h) záznamy z pedagogických rad,



i) knihu úrazů a záznamy o úrazech dětí, žáků a studentů, popřípadě lékařské posudky,

j) protokoly a záznamy o provedených kontrolách a inspekční zprávy,

k) personální a mzdovou dokumentaci, hospodářskou dokumentaci a účetní evidenci a další dokumentaci stanovenou zvláštními právními předpisy. Podrobnější informace najdete ve vyhlášce č. 364/2005 Sb., vyhláška o vedení dokumentace škol a školských zařízení a školní matriky a o předávání údajů z dokumentace škol a školských zařízení a ze školní matriky (vyhláška o dokumentaci škol a školských zařízení).

Školy a školská zařízení vedou podle povahy své činnosti další dílčí dokumentaci škola, která vychází z povinné dokumentace dle Školského zákona a z něj vyplývajících vyhlášek, nařízení a pokynů. Mezi další dokumentaci školy, v této studijní opoře se zaměřením na mateřské školy patří podle druhu vedení této dokumentace.

Ředitel mateřské školy je zodpovědný za vedení povinné dokumentace školy, zpravidla ji organizuje do souboru dokumentů v rámci **Organizačního řádu a jeho součástí:**

ORGANIZAČNÍ ŘÁD ŠKOLY

Školní řád

Školní řád mateřské školy

VNITŘNÍ ŘÁD ŠKOLY

Provozní řád mateřské školy

Provozní řád venkovních hracích ploch

SMĚRNICE ŠKOLY

Směrnice o úplatě za předškolní vzdělávání

Směrnice pro poskytování osobních ochranných pracovních prostředků

Závodní lékařská péče – smlouva s lékařem/zdravotnickým zařízením

Pracovní náplně zaměstnanců

Evidence pracovní doby

Organizace školních výletů a škol v přírodě

Školení Bezpečnosti, ochrany a zdraví zaměstnanců, žáků a dětí

Stížnosti a jejich vyřizování

Směrnice na ochranu dat

Směrnice na ochranu osobních údajů



Směrnice pro poskytování informací podle zákona č. 106/1999 Sb.

Systém řízení rizik

Školní jídelna - řád provozní řád, řád HACCP (systém kritických bodů, záruka zdravotní bezpečnosti potravin)

Účetní a ekonomické směrnice

Evidence majetku

Oběh účetních dokladů

Ochrana majetku školy

Hospodaření s přebytečným a neupotřebitelným majetkem

Inventarizace majetku školy

Finanční kontrola – vnitřní kontrolní systém školy

Směrnice pro používání auta ke služebním cestám

Kalkulace nákladů při pronájmech tělocvičny, tříd, ...

Poskytování cestovních náhrad

Vedení pokladny

Účtování majetku

Náklady na reprezentaci a propagaci školy

Spisový a skartační řád

VNITŘNÍ PŘEDPISY

Vnitřní platový předpis

Dokumentace mateřské školy vztahující se ke školní matrice:

Přihláška k předškolnímu vzdělávání

Přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání

Evidenční list dítěte mateřské školy

Rozhodnutí o přijetí k předškolnímu vzdělávání

Osvobození od úplaty v MŠ

Osvobození od úplaty v MŠ

Ukončení předškolního vzdělávání

Žádost o povolení výjimky z počtu dětí pro daný školní rok

Povolení individuálního vzdělávacího plánu

Povolení individuálního vzdělávání



Jednotlivé dokumenty školy se mohou lišit podle druhu a zaměření školy, také podle specifických podmínek školy.

Zvláštní oblastí je vedení personální agendy, ke které se vztahují základní pracovně-právní dokumenty:

Pracovní smlouva

Dohoda o provedení práce

Dohoda o pracovní činnosti

Dohoda o zvýšení kvalifikace

Předávací protokol (hmotná zodpovědnost zaměstnance, inventarizace aj.)

Vedení personální agendy znamená především shromáždit, ověřit, aktualizovat a případně archivovat značné množství informací o zaměstnanci. Jde například o osobní data zaměstnance, informace o vzdělání, praxi, současném pracovním poměru a další. Zakládá se pro každého zaměstnance zvlášť jako osobní spis zaměstnance. Tento osobní spis je zaveden již před vznikem pracovního poměru, vede se celou dobu trvání pracovního poměru a podléhají archivaci dle platného zákona. Do osobního spisu se zakládají doklady, které jsou nutné pro splnění povinností zaměstnavatele vyplývajících z příslušných právních předpisů (pracovněprávních, daňových, o sociálním zabezpečení důchodovém, nemocenském, sociálním, zdravotním pojištění aj.) a dále všechny doklady, které si zaměstnavatel sám stanoví pro účely personálního řízení. Při nakládání s osobními údaji je třeba důsledně dodržovat zákon o ochraně osobních údajů č. 101/2000 Sb. Při skončení pracovního poměru je zaměstnavatel povinen dle § 313 Zákoníku práce vydat zaměstnanci potvrzení o zaměstnání a další písemnosti týkající se osobních údajů o zaměstnanci, vydá tedy zaměstnanci ty písemnosti z osobního spisu, které nemusí mít po skončení pracovního poměru archivovány na základě právních předpisů, ani je nepotřebuje na ochranu práv zaměstnavatele (jako důkazní prostředek k případnému soudnímu sporu) (Mikáč, 2011).



ÚKOL

Prostudujte si zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a vyhlášku č. 263/2007 Sb., vyhlášku, kterou se stanoví Pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení a



školských zařízení zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí a vzhledem k pracovnímu poměru zaměstnance při pročtění příslušné paragrafy týkající se těchto oblastí:

Povinnosti vedoucích pracovníků

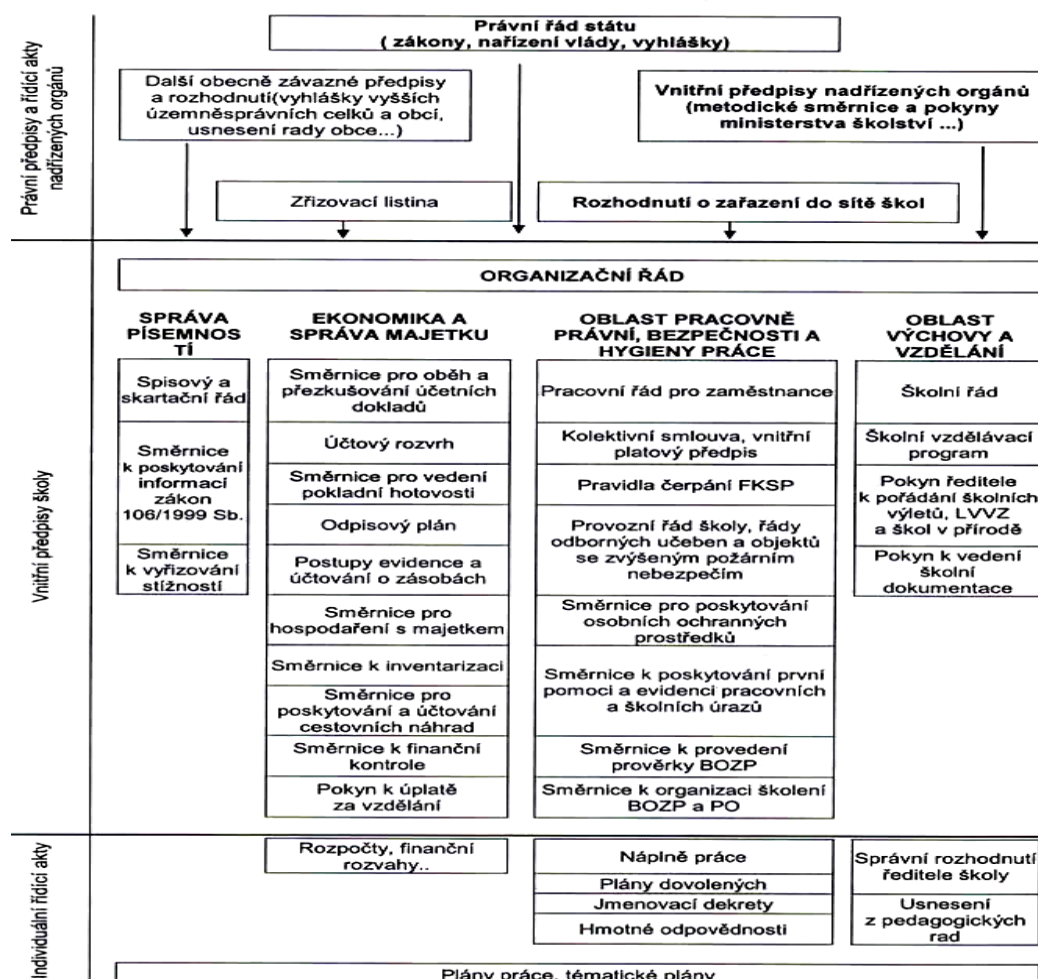
Práva a povinnosti zaměstnance v oblasti BOZP (Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci)

Povinnosti vyplývající z pracovního poměru (Povinné a nepovinné náležitosti pracovní smlouvy, délka pracovního poměru, zkušební doba - § 30 zákoníku práce, informace o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru, povinnost zaměstnavatele informovat zaměstnance o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru (§ 37 ZP), povinnost seznámit zaměstnance s předpisy (§ 37 odst. 5 ZP), změna obsahu pracovní smlouvy, postup před skončením pracovního poměru, způsoby skončení pracovního poměru aj.).



Pro doplnění širokého tématu dokumentace školy následuje tabulka Systému vnitřních organizačních a řídicích aktů školy, které vycházejí ze zákonných norem státu a promítají se do organizačního řádu školy a jeho vnitřních předpisů rozdělených do 4 základních oblastí – správa písemností, ekonomika a správa majetku, oblast pracovní právní, bezpečnost a hygiena práce a oblast výchovy a vzdělávání, viz tabulka:

Příklad systému vnitřních organizačních a řídicích aktů školy



Tabulka převzata ze studijního materiálu Studium pro ředitele škol a školských zařízení I, NIDV, 2005



HLAVNÍ POJMY



- ☐ Škola jako instituce- je součástí školského systému dané země, podléhá zákonům, normám, splňuje požadavky, které jsou na ni kladeny.
- ☐ Vzdělávací systém školství - soubor všech škol, školských zařízení a jiných vzdělávacích institucí, jejich pracovníků, materiálních a finančních prostředků, legislativních úprav
- ☐ FUNKCE ŠKOLY
- ☐ VZDĚLÁVACÍ SOUSTAVA
- ☐ ZÁKON Č. 561/2004 Sb.
- ☐ ZÁKLADNÍ PRÁVNÍ PŘEDPISY
- ☐ ŠKOLSKÁ LEGISLATIVA
- ☐ DOKUMENTACE ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ



3 VEDENÍ A ŘÍZENÍ ŠKOLY



CÍL KAPITOLY

Záměrem této kapitoly je více proniknout do školního managementu a to konkrétně do řízení školy a vedení školy. Zabývat se budeme základními principy fungování školy, a to od systémů řízení k vedení školy jako učící se a rozvíjející se organizace. Zaměříme se na funkci řídicího pracovníka, jenž je základním pilířem pro stanovení vize a cíle školy. Ředitel školy je tvůrce koncepce rozvoje školy a neméně pak nositelem kultury školy. Nastíníme rozdíly mezi řízením a vedením školy a uvedeme příklady trendů ve vedení lidí v organizaci.

3.1 Ředitel školy

Ředitel školy je důležitým článkem řízení školského systému. Na jejich pedagogických, odborných a řídicích schopnostech závisí úspěšný či méně efektivní chod školy a celého vzdělávacího procesu v mateřské škole jako základního článku vzdělávání dětí či v základní škole žáků. Vzhledem k tomu, že ředitel školy je odpovědný za všechny složky řízení školy jako právního subjektu, je zřejmé, že vykonávat funkci ředitele školy nelze bez náležitých kvalifikačních předpokladů a splněných zákonných podmínek pro výkon činnosti ředitele školy.

Řízením mateřské školy je pověřen ředitel školy. Výkon funkce ředitele stanovuje zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon, který ve vybraných paragrafech specifikuje nároky na tuto náročnou pracovní funkci i ve vazbě na ve stanovení předpokladů pro výkon funkce ředitele školy. V případě ředitele mateřské školy se jedná o § 3 a 5 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. Uvádíme příklad § 166 ze Školského zákona, který vymezuje náležitosti spojené s vyhlášením konkurzních řízení či podmínky pro jejich vyhlášení nebo případy pro odvolání ředitele školy z funkce:



§ 166

(1) Ředitel školské právnické osoby, ředitel příspěvkové organizace³⁸⁾ nebo vedoucí organizační složky státu nebo její součástí je ředitelem všech škol a školských zařízení, jejichž činnost daná právnická osoba nebo organizační složka státu nebo její součást vykonává. Ředitelem školské právnické osoby, ředitelem příspěvkové organizace nebo vedoucím organizační složky státu nebo její součástí může být jmenován pouze ten, kdo splňuje předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy nebo školského zařízení stanovené zvláštním právním předpisem²⁾.

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

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

(4) Ředitele školské právnické osoby zřizované ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, ředitele příspěvkové organizace nebo vedoucího organizační složky státu nebo její součástí zřizovatel odvolá z vedoucího pracovního místa v případě a) pozbytí některého z předpokladů pro výkon činnosti ředitele školy nebo školského zařízení

stanovených zvláštním právním předpisem²⁾,

b) nesplnění podmínky zahájení a úspěšného ukončení studia k získání odborné kvalifikace podle zvláštního právního předpisu²⁾,

c) nesplnění podmínky získání znalostí z oblasti řízení školství studiem pro ředitele škol a školských zařízení podle zvláštního právního předpisu²⁾, nebo d) organizačních změn, jejichž důsledkem je zánik vedoucího pracovního místa ředitele.

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

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

b) návrhu České školní inspekce podle § 174 odst. 13,

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

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



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

(8) Ředitelem školy nebo školského zařízení, jejichž činnost vykonává právnická osoba neuvedená v odstavci 1, může být pouze ten, kdo splňuje předpoklady pro výkon funkce ředitele školy nebo školského zařízení stanovené zvláštním právním předpisem²⁾. Tato osoba je ředitelem všech škol a školských zařízení, jejichž činnost daná právnická osoba vykonává.

(9) Šestileté období podle věty první odstavce 3 se prodlužuje o dobu, po kterou byl ředitel uvolněn pro výkon veřejné funkce.

3.2 Vize, filosofie a cíle školy

Efektivní řízení školy je složeno z mnoha dílčích aspektů. Jedním z klíčových procesů řízení školy je systematické a strategické stanovení vize (též mise) školy, jakožto hlavní myšlenky existence školy, která je časově neomezená a předbíhá svou dobu. Vize neodpovídá na otázku, co škola dělá, nýbrž na otázku co by škola měla činit. Ředitel školy by měl být především vizionář – člověk, který vidí budoucnost a ví, jak k ní svoji školu přivést. Vize vymezuje dlouhodobě směr činnosti školy a formuluje její představu o budoucnosti, zaměření a hlavní cíle nejméně, spíše však více než pět let do budoucnosti. Vize školy se orientuje do budoucnosti a má jasně pojmenovat v čem je daná škola jedinečná a jak bude tuto výjimečnost či specializaci podporovat a rozvíjet. Svou vlastní jedinečnost a vnitřní kulturu školy spoluutváří i její filosofie. Ta je nazývána jako souhrn zásad, které jsou vedením, pracovníky, rodiči i dětmi obecně respektovány v rovině základních hodnot a aspirací školy, filosofickými prioritami, které jsou společné všem rozhodnutím, etickými paradigmaty a společnými cíli. Filosofie školy je úzce spjata se životem školy, respektuje očekávání pracovníků školy i jejího okolí. Vychází a musí respektovat filosofii společnosti, ctí její hodnoty a cíle také proto, aby byla škola pro společnost žádoucí a efektivní (Kratochvíl, 2010, s. 36).



Strategické cíle školy

Pro plánování je důležité stanovit cíl - konečný stav, ke kterému se chceme prostřednictvím plánování dostat. Abychom mohli sestavit daný plán realizace, je potřeba nejdříve znát cíl. Strategické cíle školy jsou očekávané budoucí stavy výchovně-vzdělávacích procesů, technologií, vnitřní kvality, styku s veřejností (public relations) a materiálního rozvoje, kterých chce škola dosáhnout. Tyto cíle jsou ukotveny jak v obecné vizi, tak ve specifickém a pro danou školu jedinečném dokumentu školy, nazývané Koncepce školy, Koncepce rozvoje školy či Strategický plán rozvoje školy. Vždy je potřeba připravovat tyto koncepce ve střednědobém a dlouhodobém časovém horizontu. Pro tyto cíle platí známé pravidlo SMART, využívané jako pomůcka, která správné nastavení cílů zkontroluje. Písmena ve slově SMART představují konkretizaci cíle:

- S SPECIFIC - cíle specifické, konkrétní
- M MEASURABLE - měřitelné
- A ACCEPTABLE - přijatelné
- R RELEVANT - reálné, realizovatelné
- T TIME-BOUND - termínové, správně načasované, časově ohraničené

(Kratochvíl, 2010, s. 39).

Koncepce rozvoje školy

Koncepce školy je nejen dokument, který má sloužit jako základní informace pro učitele, rodiče, žáky a ostatní klienty, ale současně vymezuje současný profil školy a určuje její nejbližší budoucnost s akcentem na reakci externího prostředí. Dokument Koncepce rozvoje školy je zpracováván ředitelem školy na základě výchozí analýzy současného stavu školy a formulováním perspektivního zaměření školy při budování své jedinečnosti ve střednědobém či dlouhodobém výhledu. Posláním tohoto dokumentu je sdělit veřejnosti i komunitě školy, jaká specifika škola poskytuje, v čem je jedinečná, výjimečná a kvalitní.

Základními principy koncepce školy jsou:

- orientace na konkurenční postavení školy a na její jedinečnost
- realizovatelnost poslání
- motivace týmu
- specifikace cílů.



Strategické cíle školy nevychází pouze z vnitřní potřeby či vize školy, současně je důležité znát, analyzovat a zpracovat do koncepce rozvoje školy i strategické dokumenty vlády (např. programové prohlášení vlády, Národní strategický referenční rámec, Národní protikrizový plán), dokumenty Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (Bílá kniha – Národní program rozvoje vzdělávání v ČR, Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky 2015-2020, Strategie celoživotního učení ČR), dále strategické dokumenty Krajských úřadů daného kraje České republiky (např. Strategie rozvoje Zlínského kraje 2009 – 2020).

Již v roce 2014 byla schválena Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020 (dále jen „Strategie 2020“). Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015-2020 (dále jen „Dlouhodobý záměr ČR“) je jedním z implementačních dokumentů Strategie 2020. Dlouhodobý záměr ČR je zpracován v souladu s ustanovením § 9 odst. 1 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů a obsah materiálu a jeho členění odpovídá požadavkům vyhlášky č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů a výročních zpráv, ve znění pozdějších předpisů. Z hlediska Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen „MŠMT“) představuje Dlouhodobý záměr ČR významný nástroj formování vzdělávací soustavy a je základem komunikace mezi centrem a kraji. Zakotvuje záměry, cíle a kritéria vzdělávací politiky vycházející ze Strategie 2020, určuje rámec dlouhodobých záměrů krajů a sjednocuje přístup státu a jednotlivých krajů zejména v oblasti nastavení parametrů vzdělávací soustavy. Trendy a cíle stanovené na úrovni ČR krajské úřady rozpracovávají pro specifické podmínky a potřeby svého kraje, navrhují a zdůvodňují svá konkrétní řešení (převzato z: <http://www.vzdělávání2020.cz/>).

ÚKOL ?

Prostudujte si podrobněji Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015-2020 a vyhodnoťte, které z cílů pro předškolní vzdělávání jsou realistické, realizovatelné či zrealizované.



3.3 Kultura školy

Kultura školy bývá označována za soubor charakteristik, jimiž lze „popsat duši školy“ (Eger, 2002). V oblasti managementu se jedná o poměrně novou kategorii. Ve školství kultura vychází z určité tradice dané školy a poměrně pomalu se mění. Posláním kultury školy je vytvářet pracovní, demokratickou a motivující atmosféru, iniciovat zdravou soutěživost a posilovat týmovou práci. Kultura školy charakterizuje a zahrnuje všechny oblasti činnosti školy, směřuje k podpoře edukačních procesů, má nastaveny hodnoty, normy, vztahy a vykazuje znaky materiální stránky kultury školy.

Kulturu školy tvoří nejen lidé, kteří v ní pracují, tvoří a přináší jisté vzorce chování, normy a hodnoty, ale komplexně kulturu školy vyjadřují vnitřní pravidla, nastavení managementu uvnitř školy včetně stylu vedení lidí, kvalita zpracování školního vzdělávacího programu. V rámci působení kultury na vnější prostředí jednoznačně identifikuje kulturu školy vztah školy s rodiči, vztahy učitelů a žáků, spolupráce s veřejností a to, jak efektivně naplňují společné cíle, jež vedou k získání prestiže a kvality dané školy. Kulturu školy tvoří také originální logo školy, vzájemné oslovování, pravidla jednání, základní životní představy členů týmů, i oslavy jejich životních výročí.

Kultura školy se vyznačuje základními znaky:

- základní principy kultury školy vycházejí ze strategie rozvoje školy a jsou s nimi v souladu
- vedení školy podporuje týmovou práci, vytváří podmínky pro týmovou práci
- kritika není potlačována, naopak, je vnímána jako jeden z prostředků zpětné vazby a impuls k hledání konstruktivních řešení
- pracovníci se osobně identifikují s existující kulturou školy, to se projevuje jejich loajalitou ke škole
- škola má promyšlený, ucelený a dobře fungující systém personálního řízení
- interpersonální vztahy a komunikace mají velmi dobrou úroveň
- vedení školy vytváří kulturu školy osobní přesvědčivostí, vlastním příkladem, silou argumentů a dobrým přístupem k jednotlivým pracovníkům.
- Silná kultura školy se projevuje těmito znaky:
- výkonová orientace a pracovní náročnost (pracovní nasazení, plnění cílů, řešení problémů ihned)



- flexibilita (přístupy, nové návrhy, trvalé zlepšování kvality)
 - důvěra a otevřenost (informovanost, minimum intrik a pracovních sporů)
 - dodržování etických hodnot („firemní“ hodnoty, etika, dobrá pověst školy).
- (Jiříčka, Jiříčková, 2008)

Úloha ředitele školy ve vytváření kultury školy

- Ředitel školy sehrává ve formování kultury školy významnou úlohu. Při formování nebo při řízení změny kultury školy by měl ředitel školy uplatňovat přístupy, které jednoznačně podpoří vytváření nové kultury školy:
- jasně signalizované hodnoty žádoucí kultury školy, již jsou opakovaně a trvale zdůrazňovány a zastávány, dokud se nestanou trvalou součástí kultury školy
- osobní příklad ředitele působí profesionálně a vede i ostatní zaměstnance k následování
- ředitel školy věnuje pozornost každodenním záležitostem školy
- ředitel školy vhodně a pravidelně komunikuje
- ředitel školy motivuje zaměstnance
- pracovní tým vede k ochotě podstoupit změny, aplikovat je a hodnotit
- ředitel školy sleduje a analyzuje změny, porovnává je s výchozím a cílovým stavem (Jiříčka, Jiříčková, 2008).

Pol (2005) hovoří o změně kultury školy a jejím rozvoji jako o poznávání možností a podmínek podpory změn uvnitř školy. Změnou kultury školy myslíme zásadní a trvalé změny v kultuře školy oproti původnímu stavu.



ODKAZ

Zajímavým projektem Cesta ke kvalitě byl národní projekt MŠMT s plným názvem "AUTOEVALUACE" - Vytváření systému a podpora škol v oblasti vlastního hodnocení" (CZ.1.07/4.1.00/06.0014). Zdroj a odkaz: <http://www.nuov.cz/ae>.

Tento projekt partnersky realizoval Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a Národní institut



pro další vzdělávání. Projekt byl financován z Evropského sociálního fondu a ze státního rozpočtu České republiky. Na uvedeném odkazu najdete portfolio evaluačních nástrojů (například č. 6 Dobrá škola-metoda pro stanovení priorit školy, Pol, M., Lazarová, B.), dokumentů a doporučující literatury také k oblasti kultury školy, např.:

Starý, K., Urbánek, P. Škola jako učící se organizace, Orbis Scholae, ročník 2, číslo 3/2008. Praha: PedF UK.

Chvál, M., Novotná, J. et al. Pedagogický rozvoj školy. Sborník z konference INOSKOP. Sestavili Martin Chvál a Jiřina Novotná. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. 294 s. ISBN 978-80-7367-510-3.

Rýdl, K., Horská, V., Dvořáková, M., Roupec, P. Sebehodnocení školy. Jak hodnotit kvalitu školy. Praha: STROM 1998.

3.4 Řízení a vedení školy



OTÁZKA

Před přečtením následujícího textu se pokuste vlastními slovy odpovědět na otázku Jaký je rozdíl mezi řízením a vedením?

ŘÍZENÍ

Řízení je zaměřeno na účinné fungování v operativním chodu školy a současně na krátkodobější plánování. Řízení školy se především týká plánování, organizování a koordinací zdrojů. Škola je živým organizmem, ve kterém se vzdělávají děti, žáci za přítomnosti pedagogů, asistentů. Řízení je tedy prací se zaměstnanci školy a žáky (dětmi) ve smyslu dosahování „čehosi“ ve směru, který již byl vytyčen. Jednoduše řečeno ředitel řídí nejen školu, ředitel řídí i pracovníky školy.

Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovníka je dohoda mezi nadřízeným a pracovníkem o výkonu a způsobu hodnocení. Tato oboustranná komunikace směřuje k identifikaci a popisu podstatných funkcí práce a vztahu pracovníka a manažera k cílům organizace:



- vytváření norem pracovního výkonu
- zpětné vazbě
- hodnocení a diskuse
- plánování příležitostí ke vzdělávání a rozvoji vedoucích ke zlepšování pracovního výkonu.

Principy řízení pracovního výkonu

- Základní záměry a očekávání týkající se řízení pracovního výkonu jsou stanoveny ve způsobech, ve kterých řídící pracovník:
- přeměňuje cíle organizace na individuální, týmové a útvarové cíle
- pomáhá objasňovat cíle organizace
- nabízí způsob měření výstupů v porovnání s cíli, ale také zkoumá vstupy potřebné k úspěšnému plnění cíle
- spoléhá spíše na dohodu než autoritu, ovládání, kontrolu či donucování
- podporuje a podněcuje samostatné řízení individuálního pracovního výkonu
- vnímá řízení jako nepřetržitý proces zaměřený na neustálé zlepšování
- je výrazně propojen s rozvojem pracovníků a s rozpoznáváním toho, jaký rozvoj je zapotřebí (Thomson, 2007, s. 152).

V případě mateřské či základní školy bude hlavními oblastmi řízení pedagogického pracovníka uskutečňováno vzhledem ke stanoveným pedagogickým i osobním kompetencím učitele a to na úrovni výuky (plánování, prostředí pro učení, řízení procesů učení, hodnocení práce dětí a žáků, reflexe výuky) a v kontextu procesu výuky (rozvoj školy a spolupráce s kolegy, spolupráce s rodiči a širší veřejností, profesní rozvoj učitele). V písemné podobě si ředitel nejčastěji volí variantu písemného záznamu o pracovníkovi, je možné zpracovávat profesní portfolio zaměstnance či pouze evidovat osobní kartu zaměstnance a do této karty vkládá dokumenty a doklady související se záležitostmi pracovněprávního vztahu.



VEDENÍ

Vedení školy (Pol, 2007, s. 29) je soubor formativních aktivit zdůrazňující budoucí směřování organizace, dosahování společné vize školy. Škola dnešní doby by měla být schopna reagovat a realizovat kutikulární změny, rozvíjet zaměstnance a poskytovat jim supervizi, podporovat týmovou práci a současně být schopná objektivně vyhodnocovat procesy, které se ve škole dějí a náležitě s nimi v budoucnu pracovat.

Škola vyznačující se znaky tzv. „učící se společnosti“ je založena na principech:

- přístupu k učitelům jako k odborníkům
- vytváření podmínek pro rozvoj kvality učitelů (např. další vzdělávání pedagogických pracovníků, podpora celoživotního učení aj.)
- podpory učitele jako lídra či kouče
- spolupráce jako základ zvyšování kvality práce
- zapojování nových členů organizace do školního chodu – učitel jako mentor
- snahy prosazovat celostní pohled na školu
- věnování pozornosti i zdánlivě méně významným věcem řízení každodenního chodu školy (Pol, 2007, s. 63-64).

Řízení, je možno popsat jako „dělání věcí správně“, zatímco podstatou vedení je „schopnost vybrat správné činnosti, které nám zabezpečí prosperitu“. Řízení je z velké části založeno na rutinních činnostech. V případě ředitelů škol se jedná hlavně o efektivní způsoby vedení porad, vypracovávání provozních dokumentů a různých výkazů, atd. Na druhou stranu ředitel školy v roli lídra v první řadě rozhoduje o dlouhodobém zaměření školy, o investicích, o získávání zdrojů, o budování image školy. Lze konstatovat, že „manažer věci spravuje, lídr je inovuje“ a přitom sleduje dlouhodobou perspektivu, pro jejíž uskutečňování hledá vlastní cesty (Kratochvíl, 2009).

V kontextu efektivního vedení školy se budeme v této kapitole zabývat vedením zaměstnanců, pracovníků a pedagogů školy. Vybrali jsme současný pohled na vedení lidí v organizaci se zaměřením na nové přístupy ve vedení lidí.



Nové přístupy ve vedení lidí

Vedení zaměstnanců určujeme jako proces dlouhodobého a soustavného rozvoje profesních i sociálních kompetencí pracovníka a jsou základem pro spolupráci s určitým, ať zkušeným pracovníkem či méně zkušeným pracovníkem dané organizace.

Rozlišujeme několik přístupů ve vedení zaměstnanců.

Vedení lidí (*leading, leadership*) je vytváření a účinné využívání schopnosti, dovednosti a umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, popřípadě tvůrčímu plnění cílů jejich práce a k plnění cílů organizační jednotky“. Ve vedení lidí sehraává důležitou roli manažer, který je především vedoucím kolektivu lidí, který musí na základě svých znalostí metod vedení a motivace lidí zhodnocovat schopnosti, znalosti a dovednosti svých spolupracovníků a usměrňovat jejich další profesní a kvalifikační rozvoj. Vedení lidí se prolíná všemi manažerskými funkcemi na základě komunikace mezi lidmi. Centrem pozornosti této manažerské funkce jsou lidé, považováni za největší kapitál dobrých organizačních jednotek.

Delegování

Delegování je přenesení zodpovědnosti na podřízeného pracovníka. Platí heslo: „čím větší zodpovědnost svěřuji, tím více deleguji“.

Přínosy delegování:

- úspora času
- změna obsahu práce
- rozvoj kompetencí pracovníků
- testování pracovníků
- motivace pracovníků
- snazší kontrola a hodnocení pracovníků.

Co můžeme delegovat?

- rutinní práce spolu s příslušnou odpovědností,
- práce, které jiní mohou udělat lépe nebo rychleji
- drobná rozhodnutí, která se pravidelně opakují,
- práce, která podřízenému umožní získat zkušenosti, rozvíjet se



- činnosti, které ovlivní rutinní práci pracovníků a umožňují změnu stereotypu
- činnosti, které učiní práci podřízených komplexnější.

Co nemůžeme delegovat:

- činnosti důvěrného nebo delikátního informačního charakteru
- činnosti nejvyšší priority, jejichž řádné naplnění a včasnost dokážeme zajistit jen my, tzv. „vaše povinnosti“
- nové úkoly, za které spolupracovníci nejsou připraveni
- špatně definované činnosti a úkoly.

Má-li být delegování úspěšné, mělo by být předem a alespoň v myšlenkách promyšleno a naplánováno:

- cíl (jakou práci, úkol)
- úroveň (výsledek delegování, konečný stav)
- rozsah pravomocí
- termíny kontroly odpovědnosti
- podmínky (materiálně technické, doplňující informace, spolupráce s kolegy)
- informace dalším pracovníkům (Miča, 2009).



ÚKOL

Rozhodněte, která tvrzení jsou úkolováním a která delegováním:

Udělejte to tak a tak, podívejte se na to.

Získejte všechny informace a nahláste mi je.

Převzmete kompletně tuto záležitost a informujte mě, jak to dopadlo.

Nechám to na vás.

Dejte mi vědět, jak úkol nebo problém řešíte.

Vyřizujte to podle svého uvážení.

Vyřídte to, pravidelně o toto pečujte.

Vyberte alternativy a jednu mi doporučte.



OTÁZKA

Jaké jsou kladné a záporné stránky delegování (uvedte alespoň tři):

A) pro ty, kteří delegují

B) pro ty, na něž se deleguje.



Coaching (koučování) je řízený proces, jehož podstatnou osobou je tzv. kouč, který pomocí otázek, inspirujících příkladů a řízených diskusí napomáhá ke zlepšování pracovního výkonu a přispívají k osobnostnímu rozvoji vybraného zaměstnance.

Jaké základní předpoklady by měl kouč splňovat?

- kouč je expert, odborník
- kouč tvořivý, nápaditý, komplexně jednající
- kouč navádí k více řešením
- je to osoba, která splňuje základní desatero kouče:
 1. důvěra v potenciál pracovníka
 2. participativní styl
 3. důraz na učení se
 4. lidský zájem
 5. nezasahování do práce
 6. naslouchání
 7. akceptování pomoci
 8. otevřená komunikace
 9. dávání smyslu práci
 10. systém hodnocení jako podpora.

Dalším možným způsobem vedení lidí je v současné době podporovaná a rozvíjená role **mentora**. Mentor je osoba, která:

- vysvětluje fungování organizace
 - nabízí zkušenosti a odborné rady
 - rozvíjí profesionální chování a jednání
 - podporuje sebevědomí mentee (pracovníka)
 - pomáhá v kariérním růstu
 - učí příkladem
 - podporuje iniciativu a pomáhá a v kritických situacích
 - konfrontuje negativní chování a postoje mentee
 - je před realizací mentoringu proškolená
- (Thomson, 2007).

Jinou další a ve školství prozatím méně podporovanou metodou vedení lidí je **counselling** jako participativní metoda vedení, vzdělávání a pomoci zaměstnanci



na základě konzultací zaměstnance s manažerem. Cílem je zaměření se na momentální stav, například příchod nového zaměstnance, který v předchozí organizaci pracoval se zcela odlišným vzdělávacím programem školy.

A co týmová práce?

Výzkumy i praxe přesvědčivě ukazují, že spolupráce učitelů na školách je důležitou podmínkou profesionálního růstu učitelů i rozvoje školy jako celku. Týmová práce je nejvyšší formou spolupráce a vytvářet pro ni podmínky na škole tak, aby přispívala k jejímu rozvoji, není jednoduché (Vališová, 2007).

Představa o týmové práci učitelů vychází z konceptu školy jako **učící se organizace**.

Organizace, mající tento atribut, jsou charakterizovány těmito znaky (Pol, Lazarová, 1999):

- profesionalita učitele je založena na kvalitní práci ku prospěchu dětí
- školy vytvářejí podmínky pro co nejkvalitnější vzdělávání učitelů a všech pracovníků školy
- učitelé participují na rozhodování o věcech školy jako celku
- ředitelé podporují spolupráci v zájmu zvyšování kvality práce
- pracovní týmy rozvíjejí způsoby, jak zapojovat do chodu organizace nové pracovníky
- všichni členové týmu usilují o kvalitativní změny, které nabízejí nové perspektivy pohledu.

Základní předpoklad dosahování charakteru školy jako učící se organizace je rozvoj kolegiálních vztahů, jejich nasměrování na rozvoj kompetencí učitele i rozvoj školy. Kolegialita však nesmí potlačovat individualitu: škola by měla směřovat k takovým způsobům spolupráce, které podněcují skupinu a podporují i jedince (Vališová, 2009, s. 115-116).

Společná práce je nejvyšší formou kolegiálních vztahů. Může mít různé podoby, například:

- podporováno je týmové vyučování (vyučování společně plánuje, realizuje a hodnotí skupina učitelů)



- uskutečňuje se společné plánování (skupina učitelů připravuje např. školní vzdělávací program školy)
- realizují se vzájemné hospitace
- je podporován akční výzkum
- existuje koučování ze strany kolegy (řešení problémů s pomocí kouče, který aktivuje vlastní zdroje klienta)
- je aplikována mentorská práce (např. práce tzv. uvádějících učitelů).
- Z povahy spolupráce, tzv. pozitivní vzájemné závislosti, vyplývají podmínky její efektivity a to především:
- existence a formulace společného cíle (členové skupiny cíl znají nebo jej společně zformulovali, akceptují jej)
- členové spolupracující skupiny jsou rovnoprávní a každý jedinec je odpovědný za přispívání k dosažení cíle
- skupina monitoruje svoji činnost, reflektuje i skupinové procesy, ve skupině se uplatňují dovednosti pro skupinovou práci včetně dovedností budovat důvěru, řešit konflikty atd.

Školský management, který využívá spolupráce učitelů, může snahy týmu nasměrovat na zdokonalování práce školy jako celku. Týmy diagnostikují současný stav některé oblasti práce školy, plánují a realizují změnu. Týmy se vzájemně podporují a poskytují si vzájemné konzultace, hospitace, jinému učiteli poskytují supervizi. Současně se tým podílí na rozhodování v záležitostech školy. (Pol, Lazarová, 1999).



ÚKOL

Prostudujte si publikaci M. Pola - Škola v proměnách a v kapitole Škola vedená, řízená a spravovaná (s. 27-40) vyhledejte si rozdíly mezi vedením a řízením školy. V kapitole Škola podporovaná (s. 131-144) se zaměřte na pojmy mentorství, supervize, koučování, konzultantství, uvedené pojmy vysvětlete.

**ODKAZ**

Dále odkazujeme za zajímavou studii věnovanou tématice Řízení školy a vytváření učící se organizace autorky Lenky Slavíkové, uvedené v odborném časopise ORBIS SCHOLAE, 2008, roč. 2, č. 3, s. 37–51, ISSN 1802-4637. Studie popisuje základní principy tvorby učící se organizace vzhledem k řízení změn, vytváření týmů jako klíčovým dovednostem řídicích pracovníků.

**HLAVNÍ POJMY****ŘEDITEL ŠKOLY**

- ☐ úlohy a pravomoc ředitele vyplývají ze zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon, správní, finanční a pedagogická zodpovědnost, odpovědnost za vztahy s okolím, hodnocení ředitele školy – 6leté funkční období
- ☐ kvalifikace vyplývá ze zákonů č. 563/2004 Sb. a č. 317/2005 Sb.
- ☐ ŘÍZENÍ A VEDENÍ ŠKOLY
- ☐ VIZE, CÍLE
- ☐ KONCEPCE ROZVOJE ŠKOLY
- ☐ TRENDY VE VEDENÍ LIDÍ
- ☐ DELEGOVÁNÍ, COACHING, MENTORING, TÝMOVÁ PRÁCE, COUNCELLING
- ☐ ŠKOLA JAKO „UČÍCÍ SE ORGANIZACE“



4 HLAVNÍ ŘÍDÍCÍ PROCESY



CÍL KAPITOLY

Záměrem této kapitoly je představit hlavní řídicí procesy ve vzdělávací instituci. V případě koncepcí řízení odkazujeme na kompetenční model řízení školy, který bude pro studenta dílčím úkolem k samostudiu. Stručně popíšeme význam motivace jako výchozího procesu řízení a dále se zmíníme o procesech plánování, organizování a rozhodování. Součástí řídicích procesů je i značně široká oblast hodnocení a evaluace, na kterou se zaměříme z hlediska hodnocení stanoveného školským zákonem.

4.1 Koncepce řízení – kompetenční model ředitele školy

V manažerské praxi slovo kompetence vykládáme dvojím způsobem, jednak jako rozsah pravomocí a jednak jako způsobilost k úloze. Tedy vnímáme dvě roviny termínu kompetence:

- kompetence od jiného (příslušnost, pravomoc, odpovědnost)
- kompetence od sebe (způsobilost, schopnost, dovednost).

V kontextu řízení školy hovoříme o kompetenčním modelu, který obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou potřebné pro dané pracovní místo, a které pracovník musí mít, aby naplňoval cíle organizace (Lhotková et al., 2012, s. 23, 34).



ODKAZ

Doporučujeme k prostudování publikaci Kompetence řídicích pracovníků ve školství na webu: <http://docplayer.cz/6656310-Kompetence-ridicich-pracovniku-ve-skolstvi.html> (s. 62-74) a blíže se seznámit s principy kompetenčního modelu řízení ředitele školy, které jsou uvedeny v následující tabulce (převzato z Lhotková, I., Trojan, V. a J. Kitzberger. 2012. Kompetence řídicích pracovníků ve školství. Praha: Wolters Kluwer):



Kompetence lídra	lídrové (strategické myšlení)	▪ sestavení a naplňování vize ▪ stanovení priorit ▪ prezentace a propagace školy ▪ motivace pracovníků
Kompetence manažera	manažerské (rozvoj, organizace)	▪ stanovení strategie ▪ personální činnosti (výběr, hodnocení, týmy, kritéria hodnocení) ▪ zajištění zdrojů (projekty, granty) ▪ chod systému (výkon manažerských funkcí)
Kompetence odborné	odborné (vzhledem k funkci)	▪ znalost právních a ekonomických předpisů ▪ znalost školského kontextu ▪ komunikační schopnosti ▪ jazykové vybavení
Kompetence osobnostní	osobnostní	▪ time management ▪ seberozvoj, schopnost sebereflexe ▪ přijímání rozhodnutí ▪ práce se stresem
Kompetence sociální	sociální	▪ sestavování týmů ▪ řešení problémů a konfliktů, zvládání odporu ▪ spolupráce s partnery ▪ akceptování podmínek
Kompetence řízení a hodnocení edukačního procesu	řízení a hodnocení edukačního procesu	▪ plánování a vytváření kurikula ▪ evaluace procesu (srovnávací šetření žáků) ▪ implementace nových poznatků do edukačního procesu ▪ využití zpětné vazby pro zlepšování procesu

tabulka převzata z Lhotková et al., 2012, s. 62, *Kompetenční model ředitele školy*

Vycházíme tedy z hlavních předpokladů a způsobilostí ředitele školy vést danou školu v kompetenčním modelu řízení a předpokládáme, že na dané kompetenční úrovni je schopen rozvíjet nejen pracovníky školy vlastním odborným pedagogickým a didaktickým příkladem, komunikačními dovednostmi a strategiemi, správně zvolenou motivací, ale současně že je schopen naplňovat stanovené cíle a vize organizace. Kvalita řízení školy je vázána na základní procesy řízení, mezi které řadíme:

- motivaci
- plánování
- organizování
- rozhodování
- kontrolu
- hodnocení.

Jednotlivé procesy řízení si dále v textu přiblížíme. Prvním z procesů je motivování.



4.2 Proces motivace

Zásadním procesem řízení je motivace. Pracovní motivace je spojená s výkonem pracovní činnosti a znamená záměrné působení jedince na jednání a chování pracovníků tak, aby byly v souladu s cíli organizace (Trojanová, 2014, s. 49). Motivy jsou jakési důvody, pohnutky jednání. Motivy mají dvě složky:

- energizující, protože dodávají sílu a energii jednání lidí,
- řídící, protože dávají jednání směr.

Lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout (Bělohlávek, 2000). Manažer může motivovat jen na základě toho, co lidé potřebují, co je „uvádí do pohybu“, jaké zájmy chtějí v práci realizovat. Nadřízený musí orientovat styl vedení podle struktury potřeb spolupracovníků, které se většinou mění případ od případu. Motivace vždy závisí na konkrétní situaci, na společenském a sociálním zázemí jednotlivého pracovníka (Bartošová, Bartoš, 2007).

Co tedy obecně motivuje?

- jasné zadání úkolů
- možnost seberealizace
- perspektiva růstu a rozvoje
- odměna.

Umění manažera spočívá v tom, jak dokáže sloučit zájmy podřízených pracovníků s cíli organizace, aby při dosahování pracovních cílů zároveň uspokojovali individuální potřeby. Podle Bartošové, Bartoše (2007) jsme využili tzv. *Praktický model motivační strategie*. Model vychází ze základního požadavku podnikové strategie vyjádřené jejím cílem. Tím je zkvalitnění motivace lidí k vysoce efektivní práci, k výkonnosti. Hledá způsoby, v jakých oblastech a jakými prostředky lze pracovníky motivovat.



Jak zkvalitnit motivaci k vysoce efektivní činnosti?

ÚKOLY	OBLAST MOTIVACE
1. Překonávání průměrné pracovní výkonnosti	1. Zvýšení motivace k výkonu
2. Stabilizace kmenového jádra pracovníků	2. Motivace ke stabilizaci
3. Podíl na tvorbě podnikové strategie a na samo-správě	3. Motivace ke zvyšování kvalifikace a účasti na řízení firmy (podniku)
4. Zkvalitnění koncepční činnosti	4. Motivace k řízení
5. Získávání pracovníků k inovacím	5. Motivace k inovační aktivitě



OTÁZKY

Dokážete přizpůsobit tento model podmínkám a potřebám mateřské školy? Pokuste se vlastními slovy popsat konkrétní činnosti ředitele i učitele, které mohou naplnit jednotlivé úkoly a oblasti motivace k vyšší efektivitě výkonu. Jak jinak byste pracovníky motivovali k „vyšším“ či „lepší“ výkonům?

Jaké druhy odměny či způsobu odměňování znáte a jak byste je charakterizovali? Jaký význam přikládáte hmotným a nehmotným odměnám a výhodám pro pracovníky v mateřské škole?

4.3 Proces plánování, organizování a rozhodování

Plánování

Plán je předem stanovený rozvrh úkolů, které mají být v určitém čase splněny. Plán je cílem, předpovědí a současně programem. Nejedná se jen o plán jednotlivých činností v rámci operativního řízení, jde o hlubší a promyšlenější vizi, záměr strukturovaný do konkrétních úkolů. V případě školy hovoříme o koncepci školy.

Plán by měl odpovídat na tyto otázky:

- | | |
|--------------------------|------------------------------|
| 1. Co se má udělat? | - cíl úkonu, činnosti |
| 2. Kdo to má udělat? | - osoba, která bude provádět |
| 3. Kde se to bude dělat? | - místo konání |
| 4. Kdy se to bude dělat? | - doba (pořadí) konání |
| 5. Jak se to bude dělat? | - způsob provádění |



Důvody pro plánování ve škole:

- přispívá k celkovému zlepšení výkonu školy
- pomáhá uskutečňovat dlouhodobý záměr školy
- nutí hledat priority na úkor nepodstatných maličností
- zlepšuje využití lidských, materiálních a finančních zdrojů
- zlepšuje efektivitu řízení školy
- společné vytváření plánů školy přispívá ke zlepšení angažovanosti pracovníků na plnění úkolů, zlepšuje komunikaci uvnitř školy, snižuje rizika konfliktů mezi vedením a pracovníky školy
- umožňuje přesnější kontrolu činností školy.

Jednou z možností, jak začít s plánováním je sestavení **SWOT** analýzy školy.

Tato velmi známá a oblíbená metoda spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř základních skupin:

strengths – přednosti

weakness – nedostatky

přednosti a nedostatky jako silné a slabé stránky školy - vnitřní okolí školy

opportunities – příležitosti

threats – hrozby

příležitosti a hrozby jako silné a slabé stránky – vnější okolí školy

Analýzou vzájemného působení jednotlivých faktorů lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

V rámci plánování a stanovování prognóz jako očekávaného budoucího stavu v podmínkách školství vycházíme z dlouhodobých, strategických a regionálních záměrů, současně z předpokládaného vývoje společnosti v oblasti vzdělávání, podmínkou je také analýza potřeb trhu práce. Každá škola pracuje s vlastním školním vzdělávacím programem a vlastní koncepcí rozvoje školy. Ve stanovování, analýze a následném hodnocení splněných cílů nám také pomáhá Plán úkolů - ten musí být přesně pojmenovaný, s termínem splnění a stanovením odpovědného pracovníka za daný úkol. Nedílnou součástí jsou zdroje, ze kterých čerpáme (materiální, personální, finanční či jiné zabezpečení chodu organizace). Z hlediska časového horizontu plánování rozlišujeme:

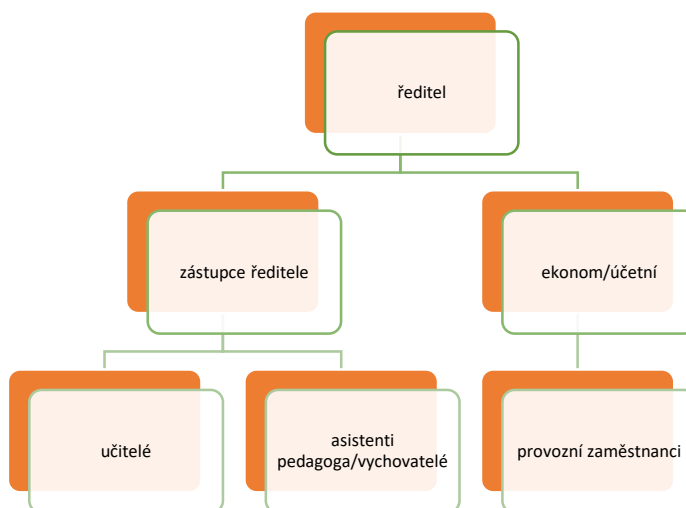
- dlouhodobé (strategický plán rozvoje školy)
- střednědobé (roční plán práce)



- krátkodobé (týdenní plán práce).

Organizování

Manažerská funkce organizování je považována za jednu z nejpropracovanějších částí teorie řízení. V procesu řízení se dělí na dvě součásti. Tou první je tvorba organizační struktury, tedy základního uspořádání organizace. Organizační struktura instituce tvoří rámec, v němž mohou realizovat činnost pracovníci na všech hierarchických úrovních. Organizační struktura rozkládá celkový úkol instituce do dílčích úkolů, přiřazuje je jednotlivým pracovním pozicím a útvarům a určuje vzájemné vztahy pracovních pozic a útvarů (Bartošová, Bartoš, 2007). V praktickém příkladu školy jej známe pod pojmem liniová organizační struktura (viz obrázek), která udává stupně řízení a strukturu zaměstnanců dle pozic, funkcí či kompetencí a v níž nadřízený vykonává přímé vedení podřízeného zaměstnance.



Obrázek: Organizační struktura školy (příklad liniové organizační struktury)

Druhou součástí organizování je procesní organizování, zaměřené na efektivní uspořádání obsahu a funkcí řídicích procesů. Úlohou organizování je dosáhnout optimálního splnění stanovených cílů s danými kapacitami (disponibilními zdroji), které jsou k dispozici. K tomu se využívá procesů specializace (dělbý práce) a návazné koordinace práce lidí, kteří ji vykonávají (Bartošová, Bartoš, 2007).

Rozhodování

Podstatnou součástí manažerských funkcí je také rozhodování, často uplatňované již při samotném plánování. Rozhodování v podstatě znamená možnost výběru ze dvou či více variant. Mnoho ředitelů se rozhoduje na základě vlastní zkušenosti, ale také podle vlastní



intuice. V rozhodovacím procesu, jako souboru kroků, které vedou k rozhodnutí a tím řeší daný problém, uplatňuje ředitel školy vlastní rozhodovací kompetence. Klade si otázky co? kde? kdo? kdy? a jak? má být rozhodnuto a za jakých podmínek, jaká mohou být rizika, ale i jistoty v rozhodnutí, které ředitel učiní (Bartošová, Bartoš, 2007).

4.4 Proces kontroly a hodnocení

Posledními manažerskými funkcemi, o kterých se v našem textu zmíníme, jsou *kontrola* a následné *hodnocení*.

Efektivní kontrolní systém by měl být přesný, časově vymezený, ekonomický, flexibilní a srozumitelný. Je postaven na odůvodněných kritériích, je součástí strategie, respektuje výjimky, používá vícenásobná kritéria a umožňuje opravná opatření. Předmětem kontroly může být vše, co je předmětem lidských zájmů a kde může existovat žádoucí stav nebo cíl. Předmětem zkoumání při kontrole objektů mohou být – stavy a děje, cíle a výsledky činnosti, použité prostředky i způsob jejich použití apod. V rámci cyklu řízení má proces kontroly významnou úlohu, protože poskytuje informační vazbu (zpětnou), jak jednotlivé složky (funkce) cyklu řízení splnily svou úlohu a napomohly dosažení cíle (Prášilová, 2006, s. 156-160).

Kontrola a její fáze:

- stanovení cílů kontroly
- stanovení kontrolních kritérií
- rozbor kontrolovaných procesů a srovnání s již dříve stanovenými kritérii pro identifikaci odchylek, které jsou z hlediska cílů kontroly důležité
- vyhodnocení zjištěných odchylek
- přijetí závěrů
- zajištění realizace přijatých závěrů, popřípadě nová kontrola jejich plnění či splnění.

Druhy kontroly:

- pravidelné i nepravidelné
- interní a externí
- preventivní
- průběžné
- následné.



Úloha kontroly spočívá v tom, že její výsledky poskytují nepostradatelné podněty pro práci ředitelů, vedoucích pracovníků, ale i učitelů v řadě oblastí jejich zodpovědnosti. Jedná se především o hodnocení výsledků práce, hodnocení výsledků rozhodování a současně odráží aktuální problémy v jednotlivých oblastech procesu práce. Jestliže provádíme kontrolu, následným procesem je hodnocení (Prášilová, 2006).

Hodnocení zaměstnanců

Podstata jakéhokoli hodnocení spočívá v posouzení závažnosti určitého jevu, a zda posuzovaná skutečnost je ve shodě s vytýčeným cílem. Hodnocení práce pracovníků je jednou ze základních povinností manažera, je nástrojem k dosahování cílů školy, je nástrojem, ale i zdrojem autority vedoucího, dodržování kázně, podněcování iniciativy apod. Ve školách jsou nejrozšířenějšími činnostmi kontroly hospitace. Hospitační činnost je činnost prioritně zaměřena na posuzování úrovně a efektivity pedagogického procesu. V obsahu se zaměřuje na obsah – cíle, činnost učitelů a aktivity dětí, žáků a podmínky realizace celého procesu. Stejně jako každý řídicí proces i hospitační činnost probíhá v základních fázích:

- plánování
- stanovení pravidel
- příprava na hospitaci (záznamový arch, způsob, rozsah a časový plán hospitací)
- vlastní hospitace následována pohospitačním rozhovorem
- vyhodnocení hospitační činnosti vedení školy (zpravidla roční hodnocení).

Hospitace není jen nástrojem kontroly, plní také funkci diagnostickou (hledáním příčin nějakého obvykle nežádoucího stavu, učením a klasifikací těchto příčin), funkci formativní (pracovník zná své klady a zápory, hospitace systematicky rozvíjí schopnost reflexe vlastní práce i práce kolegů; podporována je zejména vzájemná hospitace kolegů a předávání zpětné vazby), konečně také funkci sumativní (hodnocení výsledků vzdělávání z hlediska celkových výsledků a výstupů, dlouhodobých trendů, posouzení efektu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků)

Hodnocení pracovníka znamená posuzování jeho výkonnosti, vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, které je účastníkem, ve vztahu k činnosti, kterou vykonává a vzhledem k druhým lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu. Pracovníky a to na všech úrovních řízení či vedoucích úseků organizace hodnotíme z hlediska jejich výkonnosti, dále z hlediska souladu jeho pracovní způsobilosti s profesními a pracovními nároky,



současně pak vyhodnocujeme i míru jeho angažovanosti a loajality k organizaci (Trojan, 2014).



ÚKOL

Zamyslete se nad zcela jednoduchým procesem kontroly řádného vyplňování pedagogické dokumentace učitelem v mateřské škole (třídní kniha, evidence docházky dětí, třídní vzdělávací program...). Stanovte si kritéria kontroly, způsoby ověřování včasného vyplnění a splnění či plnění. Navrhněte řešení v případě zjištění, že vybraný učitel pedagogické dokumentaci nevyplňuje včas ani správně.

Další kontrolní činností školy je pravidelná a plánovaná kontrolní činnost v ekonomických oblastech, prováděná z podnětu kontroly nadřízených orgánů, patří sem například vnitřní audit, kontroly Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, kontroly zdravotních pojišťoven a státní správy sociálního zabezpečení.

Hodnocení vs. evaluace

Evaluace vzdělávání je procesem systematického shromažďování, třídění, analýzy a vyhodnocování údajů za účelem dalšího rozhodování, především pro zvýšení kvality a efektivity práce školy.

Evaluaci ve vzdělávací instituci vážeme k těmto oblastem:

- evaluace vzdělávacích potřeb (subjekt, společnost a ekonomika)
- evaluace vzdělávacích projektů (školní vzdělávací programy)
- evaluace vzdělávacích procesů (výuka, styl řízení, klima školy)
- evaluace vzdělávacích výsledků (dětí, žáků).

Interní neboli vlastní autoevaluace je interním opatřením školy k zefektivnění vlastní práce a větší profesionalitě (NIDV, 2010, s. 8).

Externí neboli vnější evaluace je opatření k zajištění kvality sledována a řízena z centrálních pozic. V tomto případě např. Českou školní inspekci, jejíž kontrola či evaluace vychází ze školského zákona č. 561/2004 Sb. Mohou to být také být externí audity ze strany zřizovatele školy.



Autoevaluace je nezbytných předpokladem pro evaluaci externí. Pouze smysluplná a vzájemná provázaná kombinace obou může pomáhat vytvářet kvalitní a efektivní školy (NIDV, 2010, s. 7-8).

Hodnocení škol, školských zařízení a vzdělávací soustavy

Hodnocení školy podléhá zákonným normám. Hodnocení školy a vztah školy a České školní inspekce je stanoven v zákoně č. 561/2004 Sb., školský zákon takto:

§ 12

- (1) Hodnocení školy se uskutečňuje jako vlastní hodnocení školy a hodnocení Českou školní inspekci.
- (2) Vlastní hodnocení školy je východiskem pro zpracování výroční zprávy o činnosti školy.
- (3) Hodnocení vzdělávání ve školských zařízeních provádí Česká školní inspekce.
- (4) Hodnocení vzdělávací soustavy v kraji provádí krajský úřad ve zprávě o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v kraji. Hodnocení vzdělávací soustavy České republiky provádí ministerstvo ve zprávě o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy České republiky a Česká školní inspekce ve své výroční zprávě.
- (5) Hodnocení školy a školského zařízení může provádět také jejich zřizovatel podle kritérií, která předem zveřejní.

Česká školní inspekce

Česká školní inspekce je orgán, který svou inspekční činnost vykonává na základě plánu hlavních úkolů pro dané období a zpravidla hodnotí podmínky, průběh a výsledky vzdělávání a školských služeb, přičemž Česká školní inspekce vychází ze zásad a cílů vzdělávání stanové školským zákonem.

Podrobněji se o činnosti České školní inspekce dočteme ve školském zákoně, a to ve vybraných paragrafech:

§ 173

- (1) Česká školní inspekce je správní úřad s celostátní působností, který je organizační složkou státu a účetní jednotkou.
- (2) Česká školní inspekce je organizačně členěna na ústředí České školní inspekce se sídlem v Praze a inspektoráty České školní inspekce. Ministerstvo je ve věcech státní služby nadřízeným služebním úřadem České školní inspekce.
- (3) V čele České školní inspekce je ústřední školní inspektor; jeho výběr, jmenování a odvolání se řídí zákonem o státní službě.



§ 174

(1) Česká školní inspekce zpracovává koncepční záměry inspekční činnosti a systémy hodnocení vzdělávací soustavy. V souvislosti s výkonem inspekční činnosti se Česká školní inspekce s předchozím souhlasem ministerstva může podílet na zajišťování úkolů souvisejících s naplňováním mezinárodních smluv, s rozvojem mezinárodních styků a mezinárodní spolupráce, jakož i úkolů, které vyplývají pro Českou republiku z členství v mezinárodních organizacích.

(2) Česká školní inspekce ve školách a školských zařízeních zapsaných do školského rejstříku a na pracovištích osob, kde se uskutečňuje praktické vyučování nebo odborná praxe podle § 65 odst. 2 a § 96 odst. 2 a v místě, kde se uskutečňuje individuální vzdělávání žáka povolené podle § 41 odst. 3 v rámci inspekční činnosti

a) získává a analyzuje informace o vzdělávání dětí, žáků a studentů, o činnosti škol a školských zařízení zapsaných do školského rejstříku, sleduje a hodnotí efektivnost vzdělávací soustavy,

b) zjišťuje a hodnotí podmínky, průběh a výsledky vzdělávání, a to podle příslušných školních vzdělávacích programů a akreditovaných vzdělávacích programů a dále podmínky a průběh poskytování poradenských služeb ve školách a školských poradenských zařízeních,

c) zjišťuje a hodnotí naplnění školního vzdělávacího programu a jeho soulad s právními předpisy a rámcovým vzdělávacím programem,

d) vykonává kontrolu dodržování právních předpisů, které se vztahují k poskytování vzdělávání a školských služeb,

e) vykonává veřejnosprávní kontrolu⁴⁰⁾ využívání finančních prostředků státního rozpočtu přidělovaných podle § 160 až 163.

(3) Pokud je místem, kde se uskutečňuje individuální vzdělávání žáka povolené podle § 41 odst. 3 obydlí a není dán souhlas toho, kdo v něm bydlí, se vstupem do něj, inspekční činnost podle odstavce 2 proběhne ve škole, kam byl žák přijat k plnění školní docházky. V tomto případě Česká školní inspekce termín inspekční činnosti se zákonným zástupcem žáka dohodne, je-li to možné. Inspekční činnost probíhá i v tomto případě za přítomnosti a součinnosti osoby, která žáka vzdělává podle § 41 odst. 3 písm. c).

(4) Česká školní inspekce v rámci inspekční činnosti kontroluje ve školách podle § 38 odst. 1 písm. c) plnění povinností a podmínek stanovených v § 38a odst. 5 písm. c) až e), § 38a odst. 6, § 38b odst. 1 písm. c) a v § 38b odst. 2 písm. a) až d).

(5) Inspekční činnost se vykonává na základě plánu hlavních úkolů na příslušný školní rok, který schvaluje ministr školství, mládeže a tělovýchovy na návrh ústředního školního inspektora.

(6) Inspekční činnost se dále provádí na základě podnětů, stížností a petic, které svým obsahem spadají do působnosti České školní inspekce podle odstavce 2 písm. b) až e). V případě inspekční činnosti konané na základě stížnosti prošetřuje Česká školní inspekce jednotlivá tvrzení uvedená ve stížnosti a výsledek šetření předává zřizovateli k dalšímu řízení. Zřizovatel informuje Českou školní inspekci o vyřízení stížnosti a o případných opatřeních přijatých k nápravě.

(7) Česká školní inspekce je dále povinna provést inspekční činnost podle odstavce 2 písm. b), c) a d) pro účely přiznání dotací podle zvláštního právního předpisu, pokud o to právnická osoba, která vykonává činnost školy nebo školského zařízení, požádá. Inspekční činnosti podle odstavce 2 písm. b), c) nebo d) nelze na žádost



právnícké osoby, která vykonává činnost školy nebo školského zařízení, provést před uplynutím lhůty k odstranění případných nedostatků zjištěných předchozí inspekční činností podle odstavce 2 písm. b), c) nebo d).

(8) Při hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání a školských služeb vychází Česká školní inspekce ze zásad a cílů vzdělávání stanovených tímto zákonem, přičemž základním kritériem hodnocení je zejména účinnost podpory rozvoje osobnosti dítěte, žáka a studenta a dosahování cílů vzdělávání ze strany škol a školských zařízení. Kritéria hodnocení předkládá ministerstvu ke schválení. Schválená kritéria hodnocení ministerstvo zveřejňuje.

(9) Inspekční činnost vykonávají školní inspektoři, kontrolní pracovníci a přizvané osoby. Školním inspektorem může být ten, kdo má vysokoškolské vzdělání a nejméně 5 let pedagogické nebo pedagogicko-psychologické praxe. Kontrolním pracovníkem může být ten, kdo má vysokoškolské vzdělání a nejméně 5 let praxe, nebo ten, kdo má střední vzdělání s maturitní zkouškou a nejméně 20 let praxe. Další předpoklady stanovené pro výkon činností podle vět druhé a třetí zvláštními právními předpisy tím nejsou dotčeny.

(10) Výstupem inspekční činnosti je a) inspekční zpráva v případě inspekční činnosti podle odstavce 2 písm. b) a c), b) protokol o kontrole⁵⁶⁾ v případě inspekční činnosti podle odstavce 2 písm. d) a e) a odstavce 3, c) tematická zpráva v případě inspekční činnosti podle odstavce 2 písm. a), d) výroční zpráva České školní inspekce.

(11) Inspekční zpráva obsahuje hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání a dále jména, příjmení a podpisy školních inspektorů, kontrolních pracovníků a přizvaných osob. Obsah inspekční zprávy projednají školní inspektoři a kontrolní pracovníci s ředitelem školy nebo školského zařízení. Projednání a převzetí inspekční zprávy potvrdí ředitel školy nebo školského zařízení podpisem. Připomínky k obsahu inspekční zprávy může ředitel školy nebo školského zařízení podat České školní inspekci do 14 dnů po jejím převzetí. Inspekční zprávu společně s připomínkami a stanoviskem České školní inspekce k jejich obsahu zasílá Česká školní inspekce bez zbytečného odkladu zřizovateli a školské radě. Inspekční zpráva včetně připomínek je veřejná a je uložena po dobu 10 let ve škole nebo školském zařízení, jichž se týká, a v příslušném inspektorátu České školní inspekce.

(12) Tematickou zprávu vydává Česká školní inspekce na základě hlavní pojmy poznatků získaných z inspekční činnosti v určitém tematickém okruhu a jejich analýzy. Tematická zpráva se po jejím zpracování bez zbytečného odkladu zveřejňuje.

(13) Výroční zpráva České školní inspekce obsahuje souhrnné poznatky o stavu vzdělávání a vzdělávací soustavy vycházející z inspekční činnosti za předcházející školní rok a zveřejňuje se každoročně v prosinci.

(14) Česká školní inspekce podává návrh na odvolání ředitele školy nebo školského zařízení zřizovaného státem, krajem, obcí nebo svazkem obcí v případě zjištění závažných nedostatků v činnosti školy nebo školského zařízení.

(15) Česká školní inspekce může v odůvodněných případech provádět inspekční činnost i formou elektronického zjišťování údajů.



(1) Osoby, u nichž byla provedena inspekční činnost, jsou povinny přijmout opatření k odstranění nedostatků zjištěných při inspekční činnosti bez zbytečného odkladu, nejpozději ve lhůtě stanovené Českou školní inspekci. Na základě výsledků inspekční činnosti přijímá zřizovatel bez zbytečného odkladu opatření ve školách a školských zařízeních, které zřizuje.

(2) V případě zjištění nečinnosti školy nebo školského zařízení nebo zjištění závažných nedostatků v činnosti školy nebo školského zařízení může ústřední školní inspektor předložit orgánu, který vede školský rejstřík, návrh na výmaz školy, školského zařízení nebo oboru vzdělání ze školského rejstříku.

(3) Ustanovení § 24 kontrolního řádu se nepoužije.

(4) Ministerstvo stanoví prováděcím právním předpisem podrobnější podmínky organizace České školní inspekce a výkonu inspekční činnosti a vzor průkazu, jímž školní inspektor a kontrolní pracovník prokazuje pověření ke kontrole v souladu s kontrolním řádem 56).

§ 176

Česká školní inspekce může podávat zřizovatelům škol a školských zařízení návrhy na vyhlášení konkursu podle § 166 odst. 3.

Vztah ředitele školy a České školní inspekce se v legislativní rovině váže na tyto právní normy:

- zákon č. 561/2004 Sb., (školský zákon)
- vyhláška č. 17/2005 Sb., o podrobnějších podmínkách organizace České školní inspekce a o výkonu inspekční činnosti, v platném znění
- zákon č. 552/1991 Sb., o státní kontrole, v platném znění
- zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve státní správě.



ÚKOL

Prostudujte si pozorně webové stránky České školní inspekce: <http://www.csicr.cz/cz/ZAKLADNI-INFORMACE/O-nas>. Seznamte se v sekci Dokumenty- s Koncepčními záměry a Plánem hlavních úkolů, které podrobněji popisují cílové záměry a konkrétní popis rozsahu oblastí kontroly ve školách a školských zařízeních.



5 ZÁKLADNÍ POJMY FINANČNÍHO MANAGEMENTU ŠKOLY



CÍL KAPITOLY

Závěrečná kapitola věnuje pozornost oblasti ekonomického managementu a legislativnímu rámci financování ve školství. Zajímat nás bude legislativa, která se k financování ve školství vztahuje, zmíníme možnosti zřizování školy a náležitosti s tímto spojené. Jelikož agenda finančního managementu školy je rozsáhlou oblastí, budeme se v této kapitole věnovat pouze vybraným částem – legislativnímu ukotvení financování školy, zdrojům financování školy a seznámíme se s účetnictvím školy z hlediska příspěvkových organizací jako nejběžnějšímu zřízení mateřské školy v České republice.

5.1 Legislativní ukotvení financování školy

Financování můžeme zjednodušeně nazvat procesem získávání potřebného množství peněz a kapitálu z různých finančních zdrojů. Hlavním cílem finančního řízení je hospodárně a efektivně vynakládat finanční prostředky z rozpočtových zdrojů při zajišťování hlavního cíle a předmětu činnosti školy - tedy výchovy a vzdělávání.

Škola disponuje finančními prostředky systémově z Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT), od zřizovatele a dalších zdrojů a vystupuje tak jako *ekonomický subjekt*.

MŠMT vzhledem ke školám:

- stanovuje základní principy financování škol a školských zařízení
- předkládá podklady pro sestavení návrhu státního rozpočtu
- stanoví závazné zásady pro přidělování prostředků
- přiděluje prostředky školám a školským zařízením, které zřizuje samo nebo které zřizuje církev
- přiděluje prostřednictvím krajů finanční prostředky institucím, které zřizují kraje a jiní zřizovatelé
- přiděluje finanční prostředky nad stanovený rozsah školám a školským zařízením všech zřizovatelů, pokud v nich probíhají pokusné či rozvojové programy vyhlášené ministerstvem



- přiděluje finanční prostředky veřejným a v omezené míře i soukromým vysokým školám
- kontroluje využití přidělených prostředků (Poláková et al., 2005).

Jak jsme již uvedli v předchozích kapitolách, řízení vzdělávací instituce se primárně řídí zákonnými normami, které blíže specifikují rozsah a obsah činnosti školy. Stejně tak je tomu v případě ekonomických, účetních a finančních záležitostí správy školy.

Pro školy je závazný především:

zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

- Pravidla čerpání finančních prostředků ze státního rozpočtu specifikovaná v zásadách pro krajské normativy jsou určena těmito dokumenty:
- Vyhláška č. 492/2005 Sb., o krajských normativech, ve znění pozdějších předpisů
- Směrnice Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy č. j. 28 768/2005-45, kterou se stanoví závazné zásady, podle kterých provádějí krajské úřady rozpis finančních prostředků státního rozpočtu přidělovaných podle § 161 odst. 6 školského zákona krajským a obecním školám a školským zařízením, vydaná ve Věstníku vlády pro orgány krajů a orgány obcí.
- Většinu finančních prostředků, které jsou poskytovány mateřským školám, tvoří platy a mzdy pracovníků, proto je důležité se orientovat také v:
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících
- Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

Zřizovatelé škol a školských zařízení v České republice

Kraj, obec a svazek obcí zřizuje školy a školská zařízení jako školské právnické osoby nebo příspěvkové organizace. MŠMT zřizuje školy a školská zařízení jako školské právnické osoby nebo příspěvkové organizace. Ministerstvo obrany, vnitra, spravedlnosti zřizuje školy jako organizační složky státu. Ministerstvo zahraničních věcí zřizuje školy při diplomatické misi



nebo konzulárním úřadu. Církve (registrované) nebo náboženská společenství, ostatní fyzické nebo právnické osoby (soukromé školy) zřizují školy jako školské právnické osoby nebo jako právnické osoby.

Podle druhu zřizovatele, který školu zřizuje, se školy řídí podle následujících norem:

pro školy zřízené obcí: zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů; zákon č. 128/2000 Sb., o obcích

pro školy zřízené krajem: zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů; zákon č. 129/2000 Sb., o krajích

pro školy zřízené MŠMT: zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech ČR; zákon č. 219/2000 Sb., o majetku ČR

pro soukromé školy: zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, a příslušný právní předpis, podle kterého zřizovatel zvolil právní formu školy

pro církevní školy: zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a o postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (zákon o církvích a náboženských společnostech).

Zřizovateli školské právnické osoby mohou být:

- ministerstvo (školství, obrany)
- kraj, obec nebo svazek obcí
- jiná právnická osoba nebo fyzická osoba
- více zřizovatelů
- církev
- nestátní sektor (Hlačina, 2009).



5.2 Mateřská škola jako příspěvková organizace a zdroje financování školy

Mateřské školy zřizované krajem, obcí nebo svazkem obcí jsou zpravidla zakládány jako příspěvkové organizace ve formě právnické osoby. O vzniku příspěvkové organizace rozhoduje zastupitelstvo daného města či obce.

Zřizovatel vydá o vzniku příspěvkové organizace zřizovací listinu, která musí obsahovat:

- úplný název zřizovatele
- název, sídlo příspěvkové organizace a její identifikační číslo; název musí vylučovat možnost záměny s názvy jiných příspěvkových organizací
- vymezení hlavního účelu a tomu odpovídajícího předmětu činnosti
- označení statutárních orgánů a způsob, jakým vystupují jménem organizace
- vymezení majetku ve vlastnictví zřizovatele, který se příspěvkové organizaci předává do správy k jejímu vlastnímu hospodářskému využití
- vymezení takových majetkových práv, jež organizaci umožní, aby svěřený majetek, včetně majetku získaného její vlastní činností, spravovala pro hlavní účel, k němuž byla zřízena
- práva a povinnosti spojené s jeho plným efektivním a ekonomicky účelným využitím, s péčí o jeho ochranu, rozvoj a zvelebení, podmínky pro jeho případnou další investiční výstavbu, dále pravidla pro výrobu a prodej zboží, pokud jsou předmětem činnosti organizace, práva a povinnosti spojená s případným pronajímáním svěřeného majetku jiným subjektům a podobně
- okruhy doplňkové činnosti navazující na hlavní účel příspěvkové organizace, kterou jí zřizovatel povolí k tomu, aby mohla lépe využívat všechny své hospodářské možnosti a odbornost svých zaměstnanců; tato činnost nesmí narušovat plnění hlavních účelů organizace a sleduje se odděleně
- vymezení doby, na kterou je organizace zřízena (Hlačina, 2009, s. 5-6).

Mateřská škola jako příspěvková organizace je závislá na příspěvcích od státu i svého zřizovatele. Rozpočet zřizovatele zprostředkovává vztah příspěvkové organizace ke státnímu rozpočtu; jde-li o příspěvkovou organizaci zřízenou obcí, též k rozpočtu kraje. Školská zaří-



zení dále čerpají finanční prostředky ze svých fondů a mohou získávat peněžité dary od fyzických a právnických osob. Právnická osoba zřízená obcí (resp. krajem, státem, svazkem obcí), která zpravidla ze své činnosti nevytváří zisk a hospodaří s peněžními prostředky získanými od zřizovatele v souladu se zákonem o účetnictví. Příspěvek na přímé vzdělávací náklady poskytované MŠMT se kraji přidělí formou dotace. Kraj dotaci poskytne zřizovateli školy, obci nebo městu.

Zřizovatel tyto prostředky poskytne škole formou příspěvku. Příspěvek na provoz poskytuje škole přímo zřizovatel formou příspěvku, který je členěn na:

Neinvestiční dotace, z toho:

PŘÍMÉ VZDĚLÁVACÍ NÁKLADY - platy a náhrady platů, odměny, popř. mzdy, odstupné a zákonné odvody, také náklady na zvláštním způsobem stanovené odvody do sociálních a zdravotních fondů, příspěvek do Fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP), aj.

ONIV - ostatní neinvestiční náklady (cestovné, osobní ochranné pracovní pomůcky, pojištění zodpovědnosti za škodu při pracovním úrazu, výdaje na pomůcky, další vzdělávání pedagogických pracovníků, aj.)

OSTATNÍ PROVOZNÍ NÁKLADY - neinvestiční náklady související se zajištěním provozu školy (energie, nájemné, opravy, materiál, ostatní služby, odpisy, dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek, aj.)

Investiční dotace, z toho:

- investiční dotace z rozpočtu zřizovatele
- dotace na reprodukci majetku, dotace z Ministerstva životního prostředí, Státního fondu životního prostředí aj.
- výnosy z prodeje hmotného investičního majetku ve správě školy, pokud tak zřizovatel stanoví
- dary a příspěvky od jiných subjektů- pokud jsou určeny k investičním účelům
- převody z rezervního fondu (schvaluje zřizovatel).

Škola účelně a ekonomicky nakládá s finančními přiděly, v případě zlepšeného hospodářského výsledku za daný kalendářní rok může škola převést získané finance z hlavní činnosti do některého z fondů. Prostřednictvím těchto fondů si příspěvková organizace zajišťuje provoz organizace.



Příspěvková organizace vytváří své peněžní fondy, jsou to:

- rezervní fond
- investiční fond
- fond odměn
- fond kulturních a sociálních potřeb.

Tvorba a čerpání fondů se řídí zásadami, stanovenými v zákoně č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních celků, které umožňují použít prostředky z těchto fondů na zajištění potřeb provozu dané organizace.

Rezervní fond se tvoří ze zlepšeného výsledku hospodaření ve výši schválené zřizovatelem po skončení účetního období, z nespotřebovaných dotací z EU nebo nespotřebovaných dotací poskytnutých na základě mezinárodních smluv, účelových či neúčelových peněžních darů od fyzických či právnických osob jak z tuzemska, tak ze zahraničí apod. Čerpání fondu může být spojeno s úhradou zhoršeného výsledku hospodaření či s úhradou sankcí, např. za porušení rozpočtové kázně. Prostředky rezervního fondu mohou být rovněž se souhlasem zřizovatele převedeny ve prospěch investičního fondu.

Investiční fond je tvořen odpisy hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku prováděnými podle zřizovatelem schváleného odpisového plánu a výnosy z prodeje vlastního či svěřeného dlouhodobého hmotného majetku dále může být vytvářen investičními dotacemi poskytnutými z rozpočtu zřizovatele, investičními příspěvky ze státních fondů, příp. se souhlasem zřizovatele i prostředky převedenými z rezervního fondu čerpání fondu je spojeno s financováním konkrétních investičních akcí v souladu s rozvojovou koncepcí školy a plánem investic. Prostředky fondu slouží rovněž k úhradě dříve poskytnutých úvěrů a půjček, a na základě příkazu zřizovatele rovněž k odvodu do rozpočtu zřizovatele.

Fond odměn je vytvářen ze zlepšeného výsledku hospodaření organizace odměn dosahovat maximálně částky ve výši 80 % zlepšeného výsledku hospodaření současně suma nesmí překročit 80 % limitu prostředků na platy nebo přípustného objemu prostředků na platy. Konkrétní výše přidělu peněžních prostředků ze zlepšeného hospodářského výsledku do fondu odměn podléhá schválení ze strany zřizovatele. Prostředky fondu odměn slouží k úhradě odměn zaměstnanců. Důraz je kladen především na úhradu případného překročení



prostředků na platy v souladu s Nařízením vlády č. 48/1995 Sb., o usměrňování výše prostředků vynakládaných na platy a odměny za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech.

Ostatní fondy jsou tvořeny na základě jiných právních předpisů - jedná se o účelové peněžní fondy, např. fond kulturních a sociálních potřeb (Hlačina, 2009, s. 13-15).

ÚKOL ?

Ve vyhlášce o Fondu kulturních a sociálních potřeb č. 114/2002 Sb., vyhláška Ministerstva financí o fondu kulturních a sociálních potřeb, v aktuálním znění si podrobněji pročtěte podmínky tvorby tohoto fondu.

Doplňková činnost školy

Kromě hlavní činnosti příspěvkové organizace může škola zřídit tzv. doplňkovou činnost. Podle zákona č. 445/1991 Sb., živnostenský zákon, je doplňková činnost školy „...činností navazující na hlavní účel příspěvkové organizace, kterou jí zřizovatel povolí k tomu, aby mohla lépe využívat všechny své hospodářské možnosti a odbornost svých zaměstnanců; tato činnost nesmí narušovat plnění hlavních účelů organizace a sleduje se odděleně“.

Doplňková činnost (často nazývána činností hospodářskou, vedlejší, podnikatelskou či jinou činností) je taková činnost příspěvkové organizace, kterou provádí mimo svoji hlavní činnost, pro niž byla zřízena, tedy výchovu a vzdělávání a nesmí být provozována na úrok této hlavní činnosti. Legislativně je ukotvena v zákoně č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. V souladu s tímto zákonem a zákonem č. 561/2004 Sb., školský zákon jsou uvedena striktní stanovení účelovosti přidělených prostředků z veřejných rozpočtů, které nesmí být využity pro doplňkovou činnost (více viz příklad) (Hlačina, 2009).

**PŘÍKLAD**

V příkladu uvádíme výňatek ze Školského zákona, ustanovující Doplnčkovou činnost školské právnické osoby (§ 135, zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon) a následně uvádíme stručný výčet oblastí doplňkové činnosti školy.

§ 135*Doplňková činnost*

- (1) Školská právnická osoba může vedle své hlavní činnosti vykonávat doplňkovou činnost.
- (2) V doplňkové činnosti školská právnická osoba vykonává činnosti navazující na její hlavní činnost nebo činnosti sloužící k účelnějšímu využití odbornosti jejích zaměstnanců a majetku. Doplňková činnost nesmí být provozována způsobem, který by omezoval hlavní činnost školské právnické osoby nebo ohrožoval její kvalitu, rozsah a dostupnost.
- (3) Doplňková činnost nesmí být financována z finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle tohoto zákona s výjimkou prostředků dočasně použitých k úhradě výdajů doplňkové činnosti, které nelze předem oddělit od výdajů hlavní činnosti a které je školská právnická osoba povinna vrátit do svého rozpočtu v příslušném čtvrtletí, nejpozději však do konce příslušného rozpočtového roku. Prostředky získané doplňkovou činností lze v průběhu příslušného kalendářního roku použít jen k úhradě výdajů doplňkové činnosti.
- (4) Jestliže je výsledkem hospodaření doplňkové činnosti ke konci kalendářního roku ztráta, je školská právnická osoba povinna zajistit, aby byla tato ztráta do konce následujícího kalendářního roku vyrovnána, nebo učinit opatření k ukončení doplňkové činnosti tak, aby v této činnosti nebylo po skončení následujícího kalendářního roku pokračováno.
- (5) Školská právnická osoba účtuje odděleně o hlavní činnosti a činnosti doplňkové.

Mezi možné doplňkové činnosti u škol a školských zařízení například patří:

- poskytování služeb veřejného stravování
- pronájem, výpůjčka zařízení a budov
- pořádání výstav, představení, vystoupení a dalších kulturních akcí
- reklama, pronájem reklamních ploch
- koupě zboží za účelem dalšího prodeje
- prodej výrobků zhotovených žáky školy
- pořádání sbírek apod.



5.3 Účetnictví příspěvkové organizace

Součástí řízení školy je také vedení účetnictví školy. Cílem vedení účetnictví dané školy je poskytnout spolehlivé informace o finančním stavu organizace, o hospodářském výsledku a plnění rozpočtu za dané období. Současně se v účetnictví školy eviduje stav majetku školy. Podle zákona o účetnictví č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů je v příspěvkové organizaci definováno účetnictví jako úplné účetnictví, přičemž jsou vedeny všechny účetní případy za dané účetní období, toto vedení je průkazné, což znamená, že je doloženo doklady a inventarizací a současně je správné, tudíž nebyl porušen uvedený zákon, který dále definuje:

- účetní jednotky
- předmět účetnictví
- účetní období
- povinnosti a metody vedení účetnictví
- pravidla pro oceňování
- účetní knihy, účetní doklady
- směrnou účetní osnovu
- požadavky na obsah účetní závěrky.

Vedení účetnictví je prováděno průkazným způsobem, všechny účetní doklady jsou průkazným účetním záznamem, v němž se zachycuje a ověřuje hospodářská nebo účetní operace. Účetní doklad musí obsahovat předepsané náležitosti:

- označení účetního dokladu
- obsah účetního případu a jeho účastníci
- peněžní částku, příp. cenu za měrnou jednotku a množství
- okamžik vyhotovení účetního dokladu
- okamžik uskutečnění účetní případu
- podpisový záznam osoby odpovědné za účetní případ a za zaúčtování účetního případu (Poncarová, 2010).



PŘÍKLAD

Uvádíme stručný výčet účetních dokladů, se kterými se můžete ve své praxi v mateřské škole setkat.

Příklady účetních dokladů:

Faktury přijaté / vydané

Paragony / stvrzenky

Pokladní doklady příjmové / výdajové

Bankovní výpisy

Vnitřní účetní doklady (příjemky, výdejky, výplatní listiny, protokoly o vyřazení majetku školy)



ODKAZ

Nevíte si rady, máte účetní problém? 😊 Zde odkaz: <http://www.ucetnikavarna.cz/>.

Spisový skartační řád školy

Každý doklad, dokument či spis v organizaci podléhá archivačnímu a spisovému řádu a současně skartačnímu řádu školy. Spisový a skartační řád upravuje výkon spisové služby, který představuje zajištění odborné správy dokumentů došlých a vzešlých z činnosti (název a adresa školy nebo školského zařízení), zahrnující jejich řádný příjem, evidenci, rozdělování, oběh, vyřizování, vyhotovování, podepisování, odesílání, ukládání a vyřazování ve skartačním řízení (Mikáč, 2011).

Archivace dokumentů je obecně upravena zákonem č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů. Vyřazené, nepotřebné a kontrole nepodléhající či jinak nepotřebné dokumenty je možné v souladu s výše uvedeným zákonem skartovat. Skartace je fyzická likvidace účetních dokladů po uplynutí zákonem stanoveného archivačního období. Doklady a dokumenty se třídí podle skartačních znaků:

A - skartační znak - jedná se o tzv. archiválie, které mají trvalou dokumentární hodnotu. Po uplynutí skartační lhůty se předávají místně příslušnému archivu;

S - skartační znak - jedná se o písemnosti, které nemají trvalou hodnotu, po uplynutí skartační lhůty se stávají bezcennými a jsou během skartačního řízení navrženy ke skartaci (zničení);



V - skartační znak - jedná se o písemnosti, jejichž se během skartačního řízení stane předmětem odborného posouzení pracovníka státního oblastního archivu, který definitivně rozhodne, zda jim bude přidělen skartační znak A (budou archivovány Státním okresním archivem) nebo skartační znak S (budou zničeny).

Zodpovědnými osobami za vedení účetnictví je především zřizovatel, který plní funkci orgánu nadřízeného zaměstnavateli v oblasti pracovněprávních vztahů, stanovuje rozsah kompetencí, pravomocí, odpovědnosti zejména prostřednictvím ředitele (statutárního orgánu školy jako samostatného právního subjektu). Ředitel školy je oprávněn jmenovat, pověřovat, ale i odvolávat své zástupce či vedoucí úseků organizace, jedná v procesech pracovněprávních vztahů, zejména pro účetní školy nebo samostatně pro mzdovou a personální oblast pak mzdovou účetní školy. Účetní/mzdová účetní školy se stává zaměstnancem školy po uzavření pracovněprávního vztahu se zaměstnavatelem, v rámci pracovní smlouvy je stanoven rozsah a náplň práce. Škola může tuto pozici zadat jako službu vykonávanou externí firmou, případně je ředitel školy kompetentní tuto agendu vést v rámci vlastní pracovní náplně (Mikáč, 2011).



HLAVNÍ POJMY



- ☐ FINANCOVÁNÍ ŠKOL – dle zřizovatele, zdroje financování
- ☐ PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE – legislativní ukotvení, dotace a fondy, doplňková činnost školy
- ☐ ÚČETNICTVÍ – účetní doklady, spisový a skartační řád školy
- ☐ Základními výchozími legislativními normami ve financování škol jsou:
- ☐ zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)
- ☐ zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů; zákon č. 128/2000 Sb., o obcích
- ☐ zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů; zákon č. 129/2000 Sb., o krajích
- ☐ zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech ČR; zákon č. 219/2000 Sb., o majetku ČR
- ☐ zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, a příslušný právní předpis, podle kterého zřizovatel zvolil právní formu školy
- ☐ Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících
- ☐ Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.



ZÁVĚR

Studium v oblasti školského managementu a řízení školy není jednoduchou disciplínou. Pokusili jsme se nastínit jednotlivé důležité podoblasti řízení vzdělávací instituce. V jednotlivých kapitolách jsme se zabývali obecným managementem z pohledu historického, ale i současného, který se jednoznačně odráží do vedení a řízení lidí v organizaci. Uvedená teoretická východiska by měla být základním studijním kamenem pro další samostudium studenta. Hlavní část studijní opory byla věnována legislativnímu základu řízení školy včetně dokumentace školy, základním procesům řízení a v poslední kapitole jsme stručně představili oblast finančního managementu a financování škol.

Studijní opora splnila požadavek uvedení do problematiky školského managementu a řízení školy a je odrazovým můstkem pro studium odborné literatury v této oblasti.



SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BARTOŠOVÁ, H., BARTOŠ, J. 2007. Základy managementu. Studijní opory pro kombinované studium. Praha: VŠRR.
- [2] BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. 1998. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada. ISBN 80-7169-459-2.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. 2000. Jak řídit a vést lidi. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-308-0.
- [4] BĚLOHLÁVEK, F., ŠULEŘ, O. a P. KOŠŤAN. 2006. Management. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0396-X.
- [5] EGER, L. a kol. 2002. Strategie rozvoje školy. Plzeň: Cechtuma. ISBN 80-903225-2-2.
- [6] GOLD, A. 1998. Současné řízení školy. Fakta: Žďár nad Sázavou. ISBN 978-80-902614-0-2.
- [7] HLAČINA, T. 2009. Řízení ekonomiky školy. Kunovice: Evropský polytechnický institut. ISBN 978-80-7314-182-0.
- [8] JIŘIČKA, M., JIŘIČKOVÁ, R. 2008. Národní projekt Úspěšný ředitel, část C, funkční průběžné další vzdělávání.
- [9] KOL. AUTORŮ. 2010. Koordinátor autoevaluace. Praha: NIDV. ISBN 978-80-86956-57-2.
- [10] KRATOCHVÍL, O. 2010. Strategický management. Kunovice: Evropský polytechnický institut. ISBN 978-80-7314-194-3.
- [11] KRATOCHVÍL, O. 2009. Leadership. Kunovice: Evropský polytechnický institut. ISBN 978-80-7314-180-6.
- [12] LAZAROVÁ, B., POL, M. a TOMANCOVÁ, J. 2012. Kapitoly ze školského managementu. Dostupné na https://is.muni.cz/el/1451/jaro2012/nk1021/um/skolsky_management-studijni_materialy.pdf.
- [13] LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., aj. KITZBERGER. 2012. Kompetence řídících pracovníků ve školství. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-899-2.
- [14] MIČA, P. 2009. Delegování. Zlín: NIDV. Seminář DVPP.
- [15] MIKÁČ, J. 2011. Kartotéka Mikáč–CD. Brno. www.janmikac.cz.



- [16] NÁRODNÍ PROGRAM ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ V ČR. Bílá kniha. 2001. Praha: UIV TAURIS. ISBN 80N211N0372N.
- [17] POL, M. 1999. Spolupráce učitelů-podmínka rozvoje školy. Praha: Strom. ISBN 80-86106-07-1.
- [18] POL, M., HLOUŠKOVÁ, L., NOVOTNÝ, P. a J. ZOUNEK. 2005. Kultura školy. Příspěvek k výzkumu a rozvoji. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-3746-6.
- [19] POL, M. 2007. Škola v proměnách. 2007. Brno: MU. ISBN 978-80-210-4499-9.
- [20] POL, M., LAZAROVÁ, B. 1999. Spolupráce učitelů - podmínka rozvoje školy. Řízení spolupráce, konkrétní formy a nástroje. Edice Škola 21, Praha: Strom. ISBN 80-86106-07-1.
- [21] POLÁKOVÁ, H., BRŮZL, M., DVOŘÁK, L. a J. KUBÍČE. 2005. Studium pro ředitele škol a školských zařízení, NIDV Zlín.
- [22] PONCAROVÁ, A. 2010. Účetnictví školy. Kunovice: Evropský polytechnický institut. ISBN 978-80-7314-196-7.
- [23] PRÁŠILOVÁ, M. 2006. Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 80-244-1415-5.
- [24] PRŮCHA, J. eds. 2009. Pedagogická encyklopedie. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-546-2.
- [25] SYSLOVÁ, Z. 2013. Profesní kompetence učitele mateřské školy. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-8546-2.
- [26] SYSLOVÁ, Z. 2015. Jak úspěšně řídit mateřskou školu. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-859-8.
- [27] ŠVARCOVÁ, J. a kol. 2010. Ekonomie-stručný přehled, Zlín: CEED 2010. ISBN 978-80-87301-00-5.
- [28] THOMSON, R. 2007. Řízení lidí- managing people. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-267-9.
- [29] TROJAN, V. 2014. Pedagogický proces a jeho řízení. Praha: Wolters Kluwer.
- [30] TROJANOVÁ, I. 2014. Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0591-3.
- [31] VALIŠOVÁ, A., KASÍKOVÁ, H. a kol. 2007. Pedagogika pro učitele. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1734-0.



- [32] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. 2006. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press. Online dostupné na <http://docplayer.cz/4729515-Moderni-management-v-teorii-a-praxi.html>.

Elektronické /internetové zdroje a odkazy:

Klasifikace ISCED 2013: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_vzdelani_cz_isced_2011

Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020:

<http://www.vzdelavani2020.cz/>

Schéma vzdělávacího systému ČR:

<http://www.msmt.cz/file/37376/>

zákon č. 561/2004 S., školský zákon:

<http://www.msmt.cz/dokumenty-3/skolsky-zakon>

zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce:

http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_14

Kariérní řád – profesní rozvoj pedagogických pracovníků:

<http://www.msmt.cz/o-webu-msmt/karierni-rad>

Metodické materiály KARTOTÉKA:

<http://www.janmikac.cz>

Projekt Cesta ke kvalitě:

<http://www.nuov.cz/ae>

Kompetenční model řízení školy:

<http://docplayer.cz/6656310-Kompetence-ridicich-pracovniku-ve-skolstvi.html>

Další doporučená literatura:

BOROVEC, D., ŠIKÝŘ, M. a I. TROJANOVÁ. 2016. *Personalistika v řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

LHOTKOVÁ, I. 2014. *Průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ*. Praha: Portál.

PLAMÍNEK, J. 2007. *Tajemství motivace*. Praha: Grada.

PUŠKINOVÁ, M. 2014. *Právo pro ředitele škol v kostce*. Praha: Wolters Kluwer.

SYSLOVÁ, Z. 2016. *Proměna školy v učící se organizaci*. Praha: Wolters Kluwer.