

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA PEDAGOGICKÁ

KATEDRA PEDAGOGIKY

FORMY ŘÍZENÍ MATEŘSKÝCH ŠKOL V OKRESE KLATOVY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jana Laubrová

Předškolní a mimoškolní pedagogika: Učitelství pro MŠ

Vedoucí práce: Mgr. Milan Podpera

Plzeň, 2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a zdrojů informací.

V Plzni, 28. března 2017

.....
vlastnoruční podpis

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce panu Mgr. Milanu Podperovi za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce, rodině za podporu a trpělivost během celého studia.

OBSAH

SEZNAM ZKRATEK	2
ÚVOD.....	3
1 TRANSFORMACE MATEŘSKÉ ŠKOLY PO ROCE 1989	4
1.1 Postavení mateřské školy před rokem 1989	4
1.2 Období demokratizace a transformace v předškolním vzdělávání v regionálním školství.....	5
1.3 Změny v legislativě současného předškolního vzdělávání.....	7
2 MATEŘSKÁ ŠKOLA Z POHLEDU ŘÍZENÍ.....	9
2.1 Školský management	9
2.2 Styly řízení.....	11
2.3 Ředitel právního subjektu	12
2.4 Postavení vedoucí učitelky	13
3 METODOLOGIE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	15
4 ANALÝZA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	16
4.3 Podíl jednotlivých forem mateřských škol v okrese Klatovy.....	16
4.4 Charakteristika výzkumného vzorku	18
4.5 Vyhodnocení dotazníků.....	19
4.5.1 Samostatný právní subjekt MŠ	19
4.5.2 Právní subjekt s více typy škol (ZŠ a MŠ; ZŠ, ZUŠ a MŠ)	23
4.5.3 Právní subjekt více bývalých mateřských škol dohromady.....	31
ZÁVĚR.....	37
RESUMÉ.....	40
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	42
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....	45
PŘÍLOHA Č. 1: Úvodní dopis	I
PŘÍLOHA Č. 2: Dotazník	II

SEZNAM ZKRATEK

ŠVP pro PV	školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání
MŠ	mateřská škola
ZŠ	základní škola
ZUŠ	základní umělecká škola
MŠMT	ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy
ORP	obec s rozšířenou působností

ÚVOD

Kvalita výchovně vzdělávacího procesu je podmíněna funkčností vzdělávací soustavy a úrovní řízení školy. V okrese Klatovy je jedna mateřská škola zřizovaná krajem, tři soukromé mateřské školy a čtyřicet jedna mateřských škol zřizovaných obcemi. U těchto mateřských škol jsou rozdíly ve formě řízení daného právního subjektu – samostatné mateřské školy, základní školy a mateřské školy, více bývalých mateřských škol dohromady a sloučená základní škola, základní umělecká škola a mateřská škola.

Téma bakalářské práce souvisí s mými zkušenostmi na pracovních pozicích ředitelky a vedoucí učitelky v mateřské škole. Moje profesní dráha učitelky a posléze ředitelky mateřské školy započala v roce 1989 a byla přerušena v roce 2000 uzavřením mateřské školy, z důvodu nízkého počtu dětí. Deset let jsem pracovala ve státní správě mimo tento obor. Po navrácení ke své původní profesi došlo ve školství k podstatným změnám, zejména v oblasti řízení a financování. Mám zkušenosti s řízením mateřské školy v době, kdy nebyla samostatným právním subjektem a nyní se podílím na řízení mateřské školy v právním subjektu základní a mateřské školy jako vedoucí učitelka.

Důvody vzniku různých forem právních subjektů jsou objasněny v teoretické části bakalářské práce, která je zaměřená na změny v institucionálním vzdělávání po roce 1989, kdy postupně došlo k decentralizaci řízení škol až po zřízení právních subjektů s víceúrovňovým financováním. Dále je zpracována problematika řízení, postavení ředitele a vedoucí učitelky na základě současné legislativy.

Praktická část se zabývá výzkumným šetřením jednotlivých forem řízení mateřských škol zřizovaných obcemi na území okresu Klatovy, který zahrnuje tři obce s rozšířenou působností - Klatovy, Horažďovice a Sušici. Cílem práce je stanovení pozitiv a negativ právního subjektu samostatné mateřské školy, právního subjektu složeného s více typů škol a právního subjektu sloučených mateřských škol. Je využito dotazníkového šetření pro ředitele škol a pro vedoucí učitelky. Sběrem veřejně dostupných dat a jejich analýzou byla stanovena četnost forem jednotlivých forem řízení mateřských škol v okrese Klatovy.

1 TRANSFORMACE MATEŘSKÉ ŠKOLY PO ROCE 1989

Celý školský systém v České republice, tedy i mateřské školy, prošly rozsáhlými změnami v důsledku nové společensko-politické situace. Proměna se odrazila v základních legislativních dokumentech. V nových podmínkách se ocitlo řízení a financování vzdělávací soustavy. Předškolní vzdělávání bylo ovlivněno nejen v oblasti cílů, ale i v rovině obsahu, metod, prostředků a podmínek.

Celková proměna vzdělávací soustavy byla podmínkou vzniku různých forem řízení mateřských škol zřizovaných obcemi.

1.1 Postavení mateřské školy před rokem 1989

Před rokem 1989 bylo školství řízeno centrálně. Správu mateřské školy upravoval zákon č. 76/1978 Sb. České národní rady o školských zařízeních, kdy byly mateřské školy zřizovány národními výbory jako územní předškolní zařízení nebo socialistickými organizacemi jako závodní nebo družstevní předškolní zařízení. Mateřské školy, jesle a dětské útulky byly v této době školskými zařízeními.

Financování mateřských škol bylo dle zákona č. 77/1978 Sb. České národní rady o státní správě ve školství zajištěno okresními národními výbory, které ve všech mateřských školách zajišťovaly pracovněprávní vztahy pracovníků. Podílely se na investiční výstavbě mateřských škol zřizovaných národními výbory, zároveň ustanovovaly ředitele škol a školských zařízení. Provoz mateřské školy hradil zřizovatel.

V období totality (1948 - 1989), se školství ocitlo pod silným ideologickým vlivem. V popředí zájmu byla především kolektivní socialistická výchova. Den v mateřské škole byl přeorganizovaný, s vysokými počty dětí, předimenzovaný učivem. Často byly opomíjeny potřeby a zájmy jednotlivých dětí (Šmelová 2008, s. 51 - 52).

Předškolní zařízení pracovala podle jednotných osnov. Posledním totalitním dokumentem byl Program výchovné práce pro jesle a mateřské školy (1984). Režim dne se stal uvolněnější a hlavním výchovným prostředkem se stala hra, dále učení, práce a zábavné činnosti. Obsah výchovné práce byl rozdělen na mravní, tělesnou, jazykovou, rozumovou, pracovní, hudební a výtvarnou výchovu. Úkoly byly dále rozpracovány podle věku dětí

(3 - 4 roky, 4 - 5 let, 5 - 6 let). Podrobně rozpracovaný program přinášel pro učitelky velké množství úkolů. Dle Šmelové (2008, s. 68) tak docházelo k přetěžování dětí a k nespokojenosti učitelek. Malý prostor byl dán pro spontánní tvořivé činnosti.

K tomuto programu strukturovaného dle výchovných složek a věku dětí byly vydávány až do roku 1988 metodické příručky. Měly sloužit jako inspirativní materiály pro učitelky, které nedokázaly využít uvolnění, které jim bylo nabídnuto. Projevovaly se obtíže při plánování výchovné práce, proto byly vytvořeny tzv. Časově tematické plány. Situace se na jedné straně zjednodušila, ale i přes svoji nezávaznost se začaly všeobecně používat až do roku 1989 (Bečvářová 2010, s. 8).

1.2 Období demokratizace a transformace v předškolním vzdělávání v regionálním školství

„K transformaci, nebo-li reformě, dochází tehdy, jestliže stávající systém nevyhovuje měnícímu se společenskému a vzdělávacímu kontextu. V České republice došlo k potřebě proměny vzdělávacího systému v moderní demokratický systém po roce 1989“ (Horká, Syslová 2011, s. 19).

Na základě zákona 564/1990 Sb. o státní správě a samosprávě ve školství se novými články státní správy ve školství stávají ředitel školy nebo předškolního zařízení, obec, školské úřady, Česká školní inspekce a ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky. Nově tak mohly školy a školská zařízení přejít do právní subjektivity. V této době vznikly první sloučené mateřské školy, ale i zařízení dvou různých typů vzdělání – základní školy a mateřské školy. Zákon také umožnil vznik soukromých a církevních mateřských škol. Samosprávu ve školství začala vykonávat obec a rady škol. V důsledku transformace veřejné správy byly zrušeny školské úřady a kompetence přešly do rukou krajských a okresních úřadů. Financování mateřských škol zřizovaných obcemi se do této doby v zásadě nezměnilo. Přímé náklady byly zabezpečeny krajskými úřady a vypláceny okresními úřady, zřizovatelé nadále hradili provoz mateřské školy.

Důležitou a závaznou změnu pro mateřské školy, které byly stále organizačními složkami obcí, byl zákon 284/2002 Sb., kterým se mění zákon 564/1990 Sb. o státní správě a samosprávě ve školství. Ukládal zřizovatelům předškolních zařízení, škol nebo školského

zařízení povinnost zajistit jejich přechod do právní subjektivity do 1. ledna 2003. Návod na vznik různých právních subjektů dával obcím metodický pokyn MŠMT č. j. 23620/2002/60. Právní subjektivita znamenala vznik samostatné účetní jednotky, větší samostatnost při rozhodování o rozpočtových záležitostech, samostatné rozhodování v pracovněprávních záležitostech, případný rozvoj doplňkové činnosti a hospodaření s majetkem školy.

„Možnosti dosažení právní subjektivity v rámci jednoho zřizovatele – jednotlivé varianty:

- a) sloučení jedné či více organizačních složek do již existující příspěvkové organizace*
- b) vznik nové příspěvkové organizace z jedné organizační složky*
- c) vznik jedné příspěvkové organizace z více organizačních složek, jedná se de facto o souběžné splynutí více organizačních složek a zřízení jedné příspěvkové organizace“ (MŠMT 2002, s. 20).*

Obce využily zákona 128/2000 Sb. o obcích, zákona 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů a doporučení MŠMT a vznikly tak samostatné mateřské školy, sloučené mateřské školy, základní i mateřské školy v jednom právním subjektu.

Do popředí v oblasti předškolní výchovy začala vstupovat potřeba respektování individuálních a věkových zvláštností a zájmů dětí. Po roce 1990 nebylo pro mateřské školy vytvořeno závazné kurikulum. Mateřské školy si tak začaly vytvářet vlastní vzdělávací plány a inspiraci hledaly v různých alternativních konceptech. Dle Bečvářové (2010, s. 10) bylo toto období koncem systému jednotné mateřské školy.

Z důvodu rozdílné kvality vzdělávacích programů jednotlivých mateřských škol byl vytvořen a vydán jako doporučený Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání (Smolíková 2004).

Změna základních školských zákonů byla dovršena 1. ledna 2005, kdy vstoupil v platnost zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) a zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. Mateřská škola se tak stala druhem školy (oproti dřívějšímu předškolnímu zařízení). Podmínkou výkonu činnosti podle tohoto zákona je zápis do školského rejstříku (původně zařazení do sítě škol a školských zařízení) a předškolní vzdělání je veřejnou službou.

Rozpočet právního subjektu zřizovaného obcí tak tvoří složka přímých nákladů (platy, ostatní neinvestiční výdaje školy) hrazené MŠMT, které jsou přidělovány prostřednictvím rozpočtu kraje na základě počtu žáků a stanovených normativů. Dále je to složka určená na provoz a kapitálové výdaje hrazená obcí a případné dary. Školy pak mohou vybírat od rodičů příspěvek na částečnou úhradu za předškolní vzdělávání.

Krajský úřad přiděluje prostředky školám, které zřizuje a školám, které zřizují obce. Nárok na finanční prostředky MŠMT mají mateřské školy soukromé a církevní, zařazené do rejstříku školských právnických osob. Církevním školám a školským zařízením jsou poskytovány dotace na provoz podle normativů jako školám veřejným, přímo z MŠMT (zákon č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech). Soukromé školy jsou financovány dle zákona č. 561/2004 Sb. školský zákon, podrobněji tuto problematiku upravuje zákon č. 306/1999 Sb. o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením. Za zajištění dotací ze státního rozpočtu pro soukromé školy odpovídají krajské úřady. Tyto dotace jsou přiděleny k financování neinvestičních výdajů. Investice jsou hrazeny ze školného a z dalších privátních zdrojů.

1.3 Změny v legislativě současného předškolního vzdělávání

Současná mateřská škola prochází řadou legislativních změn. Ve školním roce 2016/2017 budou zřizovatelé vymezovat školské obvody spádových mateřských škol. Děti, které půjdou do MŠ ve školním roce 2017/2018, tak budou dopředu vědět, jaká škola je pro ně spádová. Zápis pro všechny věkové kategorie dětí bude nově v termínu 2. až 15. května. Vzhledem k povinnému předškolnímu vzdělávání mají rodiče 5 letých dětí povinnost nechat děti zapsat (novela zákona 561/2004 Sb., školský zákon, ve znění pozdějších předpisů). Tento zákon také nově upravuje postavení lesních mateřských škol ve školském systému, včetně zápisu do rejstříku škol.

Dle vyhlášky č. 27/2016 Sb. o vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a žáků mimořádně nadaných se od 1. září 2016 za každé dítě s podpurným opatřením čtvrtého nebo pátého stupně nejvyšší počet dětí snižuje o dvě (v případě mentálního postižení již při třetím stupni). Nejvyšší počet dětí se dále snižuje o 1 za každé dítě s přiznaným podpurným opatřením třetího stupně, které není uvedeno v předchozí větě.

Nejvyšší počet dětí lze takto snížit o 5. Nově jsou tak vymezeny stupně podpůrných opatření.

Novela vyhlášky č. 14/2005, o předškolním vzdělávání ve znění pozdějších předpisů, ukládá, že přebírání dětí od rodičů a předávání dětí rodičům může provádět pouze učitel mateřské školy a ne jakýkoli pedagogický pracovník. K zajištění bezpečnosti mimo místo, kde se uskutečňuje vzdělání, musí být na jednoho učitele 20 dětí z běžných tříd nebo nově 12 dětí ve třídě, kde jsou zařazeny děti se s příznanými podpůrnými opatřeními druhého až pátého stupně nebo děti, které jsou mladší 3 let. Úplata za předškolní vzdělávání, příslušného kalendářního měsíce, je splatná do patnáctého dne stávajícího kalendářního měsíce (dříve následujícího měsíce).

Další zákonodárné změny budou platit od 1. září 2017. Mateřské školy musí do 1. září 2017 dát do souladu své Školní vzdělávací programy pro předškolní vzdělávání s novým Rámcovým vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání (2017), kde jsou tyto změny promítnuty. Od 1. září 2017 je stanoven rozsah povinného předškolního vzdělávání v rozsahu čtyř hodin denně. Začátek doby povinného předškolního vzdělávání musí být stanoven v době od 7 do 9 hodin. Tyto údaje musí být obsaženy ve školním řádu. Od 1. září 2020 se budou počty dětí v mateřských školách měnit dle § 2 vyhlášky č. 14/2005 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Mateřská škola s jednou třídou bude mít 15 dětí, s dvěma a více třídami v průměru 18 dětí. Třída mateřské školy se bude naplňovat do počtu 24 dětí. Třída s dětmi od dvou do tří let bude mít nejméně 12 dětí a nejvíce 16 dětí. Mateřská škola, která má tři a více tříd, v případě dostatečného počtu dvou až tříletých dětí, zřídí pro tyto děti samostatnou třídu. Lesní mateřská škola bude mít třídu s nejméně 15 dětmi. Počty dětí ve třídě se budou snižovat o dvě, za každé zařazené dítě s podpůrným opatřením čtvrtého nebo pátého stupně nebo třetího stupně z důvodu mentálního postižení. Za dítě s podpůrným zařazením třetího stupně se počet dětí ve třídě snižuje o jedno dítě. Snížení počtu dětí ve třídě o dvě děti se bude týkat i při zařazení dítěte mladšího tří let. V případě dětí s příznaným podpůrným opatřením se počet dětí sníží maximálně o pět dětí. Pro zařazení dětí od dvou do tří let bude platit snížení počtu o 6 dětí.

2 MATEŘSKÁ ŠKOLA Z POHLEDU ŘÍZENÍ

„Řízení je proces, který má přinést žádoucí výsledky za použití nejlepšího využití lidských, materiálních a finančních zdrojů, které má organizace k dispozici“ (Bečvářová 2003, s. 37).

Dobře organizovaný, promyšlený a cílevědomý pedagogický proces je základní funkcí mateřské školy. Cílem řízení je vytvoření vhodných podmínek tak, aby byl zajištěn kvalitní průběh a vysoká účinnost pedagogického procesu (Bečvářová 2003, s. 147).

Všechny oblasti vnitřní i vnější činnosti mateřské školy musí být v souladu s obecně platnými právními normami. Podmínky pro řízení mateřské školy stanovuje Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání (2017). Jedná se o vymezení povinností, pravomoci a úkolů všech zaměstnanců, vytvoření účelového informačního systému, spoluúčast zaměstnanců při procesu řízení, hodnocení výsledků práce všech zaměstnanců, součinnost rodičů, plánování pedagogické práce, vypracování školního vzdělávacího programu, zformování kontrolního a evaluačního plánu, spolupráce MŠ se zřizovatelem a dalšími orgány státní správy a samosprávy.

2.1 Školský management

„Někteří autoři v západních zemích zastávají názor, že poznatky a principy managementu mají univerzální platnost a mohou být aplikovány ve všech organizacích a zařízeních výrobní i nevýrobní povahy“ (Bacík et al. 1998, s. 34). Řízení v oblasti školství má však svá specifika. Dle Prášilové (2006, s. 30) není cílem školy vytvoření zisku, nýbrž poskytnutí kvalitní služby za co nejehospodárnější využití veřejných prostředků. Bečvářová (2003, s. 37) upozorňuje, že školský management zahrnuje všechny jeho úrovně od ústředního makrořízení (MŠMT) přes krajské a obecní úřady až po nejnižší stupně – školy a třídy.

Účinné řízení školy je podmíněno (Bečvářová 2003, s. 38):

- plánováním,
- organizováním,
- vedením a motivováním,
- kontrolou.

Plánování je stanovení úkolů a priorit školy, ředitel musí určit, co a jakým způsobem má být ve škole uskutečněno. Cíle musí být definovány jasně a srozumitelně. Velice důležité je v této fázi vytvořit koncepci školy, která by měla zahrnovat oblast materiální, personální a hlavně vzdělávací. Dle Světlíka (2009, s. 114) musí strategické plánování vycházet z vyhodnocení zdrojů a analýzy prostředí. Znamená to podchycení všech vlivů, které vytvářejí podmínky pro fungování školy, zejména vnitřního a vnějšího prostředí školy.

Organizování, včetně personálního zabezpečení a věcného zajištění je cestou k dosažení vytyčených cílů (Průcha et al 2009, s. 297). Všichni pedagogičtí pracovníci musí splňovat odbornou kvalifikaci, která je podmínkou pro výkon pedagogické praxe. Je nutné stanovit vnitřní pravidla, jasně vymezit pravomoci a úkoly všech pracovníků. K tomuto účelu je vytvořen organizační, případně školní nebo pracovní řád školy. Pracovní doba pedagogů je organizována tak, aby byla dětem zajištěna optimální péče. Zejména doba překrývání učitelek by měla reagovat na náročnost podmínek činností.

Motivování spolupracovníků, stanovení funkčního informačního systému, sjednocování a úsilí všech pedagogických i provozních zaměstnanců vede k dosahování co nejlepších výsledků celé školy (Bečvářová 2003, s. 46). Ředitel vede pedagogické pracovníky školy k profesionalitě a využívání vhodných metod a forem práce. Je podporována týmová spolupráce pedagogických i provozních zaměstnanců. Eger (2000, s. 50) upozorňuje na důležitost základních zdrojů motivace. Vedle hodnotového systému jedince, jsou to také potřeby, návyky a ideály člověka.

„Potřeba koordinované řídicí a kontrolní činnosti, metodické vedení a institucionálního zastřešení je kategorickým požadavkem pro cílevědomé chování jakkoli organizované soustavy“ (Hanzelka 2009, s. 181). Kontrola, hodnocení a evaluace vytváří zpětnou vazbu pro funkčnost chodu školy. Bečvářová (2003, s. 131) uvádí, že kontrolní a evaluační činnosti musí být plánovité, smysluplné a užitečné, aby mohly být z jejich výsledků vyvozovány závěry pro další práci. V oblasti vedení učitelek mateřské školy ředitel školy zpracovává plán řízení a kontroly, v tomto případě hospitací. Hospitace jsou realizovány podle společně dohodnutých pravidel. Měly by být přínosné pro obě strany. Vzájemné hospitace slouží ke vzájemnému předávání zkušeností. Bacík (2006, s. 113) považuje cílevědomé hodnocení za podmínku úspěšného řízení.

2.2 Styly řízení

„Styl řízení či manažerské práce představuje způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytyčených cílů v konkrétních podmínkách. Jde zvláště o formu vztahu manažera k podřízeným, která vyplývá z osobních znalostí manažera, z jeho zkušeností, autority a schopnosti působit na vnitřní a vnější okolí, a dále o uplatnění moci v kombinaci se způsobem jejího využití“ (Veber 2000, s. 260).

Mezi nejznámější styly řízení patří dle Bečvářové (2003), Syslové (2015) a Mikuláščíka (2007):

- styl autokratický,
- styl demokratický,
- a styl liberální.

Charakteristickými rysy autokratického stylu jsou direktivní přidělování úkolů a jejich následné kontrolování pouze ředitelem, nezapojování podřízených do rozhodování (Mikuláščík 2007, s. 195). Není zde využíváno zpětné vazby. Nevytváří se prostředí důvěry. Tento styl není podřízenými pracovníky oblíben. Využívá se na pracovišti, kde je nutno nastolit pořádek a řád (Bečvářová 2003, s. 48).

Demokratický styl je dle Syslové (2015, s. 53) charakteristický spoluprací nadřízeného a podřízených. Ředitel je ve své roli manažera velice aktivní. Akceptuje názor svých spolupracovníků, zváží připomínky podřízených a poté samostatně rozhoduje. Pro řízení školy je tento styl nejefektivnější. Mikuláščík (2007, s. 195) však upozorňuje na nevýhodu, kterou je časová náročnost.

Dle Bečvářové (2003, s. 48) je liberální styl využíván v případě, kdy se ředitel může na svoje podřízené sto procentně spolehnout, má s nimi dlouhodobě dobré zkušenosti. Řada závažných rozhodnutí je ponechána na podřízených. Syslová (2015, s. 53) za nedostatky tohoto stylu považuje přílišnou volnost zaměstnanců, nekázeň, chybějící kontrolu a motivaci.

Turekciová (2007, s. 99) rozděluje styly řízení na:

- autoritativní,

- konzultativní,
- participativní,
- delegativní.

Stejně jako přechozí autoři Turekciová (2007, s. 99) vnímá autoritativní (autokratický) styl jako vedení, které je založeno na příkazech a plnění úkolů, ředitel o všem rozhoduje sám. Konzultativní styl nabízí přechod od autoritativního stylu k účasti pracovníků na vedení. Svá rozhodnutí konzultuje s podřízenými, ale rozhoduje sám. Vyšší stupeň účasti přestavuje styl participativní, vždy je přijato nejlepší řešení bez ohledu na to, kým bylo navrženo. V tomto případě je ředitelem přijímán jiný názor, není to však předání pravomocí. Nejvyšší stupeň účasti pracovníku na vedení je dle Turekciové (2007, s. 100) styl delegativní, kdy ředitel umožňuje aktivní činnost pracovníků prostřednictvím předaných odpovědností.

„Řídících stylů může být tolik, kolik je samotných lídrů. Každý řídicí styl vyplývá především z osobnosti lídra samého a mění se v závislosti na řízeném týmu, organizaci, na jejím složení, náročnosti cílů, podmínkách“ (Syslová 2015, s. 53).

2.3 Ředitel právního subjektu

Ředitel je statutárním orgánem školy, řídí školu ve všech oblastech. Tato funkce na něho klade vysoké nároky. Z hlediska intenzity a kvality manažerských funkcí, ekonomického řízení i správní činnosti se ředitel dostává do pozice vrcholového manažera. Je zodpovědný za odbornou a pedagogickou úroveň v mateřské škole. Zodpovídá za školní vzdělávací program a kvalitu výchovně-vzdělávacího procesu. Jeho povinnosti jsou zakotveny v § 164, 165 a 166 zákona č. 561/2004 Sb. (školský zákon).

Bečvářová (2003, s. 85) upozorňuje na odpovědnost v oblasti pracovněprávních a finančněprávních vztahů, kde řídí ostatní pracovníky a koordinuje jejich práci. Mimo jiné uzavírá pracovní poměry, stanovuje pracovní dobu, výši příplatků a nenárokových složek platu. Je odpovědný za hospodaření školy, efektivně využívá finanční prostředky. V obchodní oblasti činnosti uzavírá kupní smlouvy, smlouvy o dílo, nájemní smlouvy apod. Ředitel také reprezentuje školu na veřejnosti, jedná s rodiči, s nadřízenými složkami a dalšími odborníky. Zajišťuje podmínky pro činnost kontrolních orgánů. Plní úkoly

v oblastech požární ochrany, bezpečnosti a zdraví při práci. Vykonává přímou vzdělávací práci s dětmi, jejíž rozsah je stanoven nařízením vlády č. 75/2005 Sb. Odpovídá za vedení povinné dokumentace školy dle § 28 školského zákona, která obsahuje – rozhodnutí o zápisu do školského rejstříku, evidenci dětí; doklady o přijímání dětí, průběhu vzdělávání a jejich ukončení; školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, výroční zprávy o činnosti školy, přehled výchovné práce (třídní knihu), školní nebo vnitřní řád, knihu úrazů, protokoly o provedených kontrolách, inspekční zprávy, personální a mzdovou dokumentaci, hospodářskou dokumentaci, účetní evidenci. Další školní dokumentace, kterou ředitel zpracovává, vyplývá z analýzy hodnotících procesů. Slouží pro vnitřní potřebu školy. K této dokumentaci náleží roční plán, doplňující ŠVP pro PV; plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, plán kontrolní a hospitační činnosti, plán pedagogických a provozních porad, plán spolupráce s rodiči, plán spolupráce se zřizovatelem a dalšími institucemi.

Předpoklady pro výkon činnost ředitele jsou obsaženy § 5 zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících, který určuje délku pedagogické praxe a povinnost absolvování studia v oblasti řízení školství.

2.4 Postavení vedoucí učitelky

Ve spojeném zařízení základní a mateřské školy nebo mateřské školy s odloučenými pracovišti jmenuje obvykle ředitel právního subjektu vedoucí učitelku, v jejíž pracovní náplni je kromě přímé výchovné práce, také zajištění organizačních záležitostí a chodu mateřské školy. Dle nařízení vlády č. 75/2005 Sb., stanovuje ředitel rozsah přímé vyučovací činnosti. Polák (2004, s. 141) upozorňuje na skutečnost, že ředitel školy určuje počet hodin pracovníkovi jen v těch případech, kdy je v uvedeném vládním nařízení stanoven rozsah přímé vyučovací činnosti v rozpětí. V případě vedoucí učitelky může být rozsah snížen dle počtu tříd až na úroveň zástupce ředitele školy. Dle rozsahu požadovaných prací mají v praxi vedoucí učitelky při stejném počtu tříd často rozdílnou délku přímé pedagogické činnosti. Vedoucí učitelka mateřské školy je z hlediska svého pedagogického úvazku odkázána na rozhodnutí ředitele školy.

V právním subjektu, kde je zároveň více typů škol si každá škola vytváří svůj ŠVP. Ředitel tak může patřičné pravomoci delegovat na vedoucí učitelky nebo zástupce ředitele. V tomto případě pouze zodpovídá za skutečnost, že jednotlivé školy ŠVP mají (Smolíková 2005, s. 6).

Je v kompetenci ředitele školy, který vychází z potřeby zajištění provozu a organizace vzdělání, jaké pravomoci a povinnosti vedoucí učitelce stanoví. V praxi tak mají vedoucí učitelky často rozdílné pracovní náplně.

3 METODOLOGIE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Cílem výzkumného šetření je:

- zmapovat četnost forem řízení na území okresu Klatovy,
- zjistit, jaké klady a zápory mají jednotlivé formy řízení.

K realizaci cílů výzkumného šetření byly použity tyto metody:

- analýza webových stránek jednotlivých škol a Rejstříku škol a školských zařízení (MŠMT, 2016),
- dotazník pro ředitele,
- dotazník pro vedoucí učitelku.

Daná výzkumná metoda má dle Gavory (2011, s. 86) poskytnout potřebné množství objektivních dat. Při zjišťování četnosti forem řízení byla reliabilita analýzy informací ověřena telefonickým rozhovorem.

Pro zjištění kladů a záporů jednotlivých forem řízení byl využit elektronický dotazník, který obsahuje otázky uzavřené, polootevřené a uzavřené. Uzavřená otázka nabízí hotové odpovědi, respondent pak vybere jednu z možností. U těchto otázek je zařazena odpověď „nevím“, která je velice důležitá. Respondentem je volena v případě, že nechce odpovídat nebo nezná danou realitu. Polouzavřené otázky nabízí dané odpovědi s možností volné doplňující odpovědi. Otevřená otázka respondenta neomezuje, má možnost volné odpovědi. Problémem může být formulace odpovědi. Gavora (2011, s. 134) uvádí, že návratnost elektronických dotazníků velmi kolísá. Před administrací dotazníků touto cestou byl každý respondent telefonicky požádán o vyplnění dotazníku. U vedoucích učitelek byla touto cestou zjištěna emailová adresa pro zaslání dotazníku. Většina mateřských škol ve sloučeném subjektu se základní školou nemá vlastní emailovou adresu. Bylo zjištěno, že 5 sloučených ZŠ a MŠ nemá vedoucí učitelku. Tato časově náročná administrace přinesla 76% návratnost. Celkem bylo odesláno 70 dotazníků, vyplněno bylo 53.

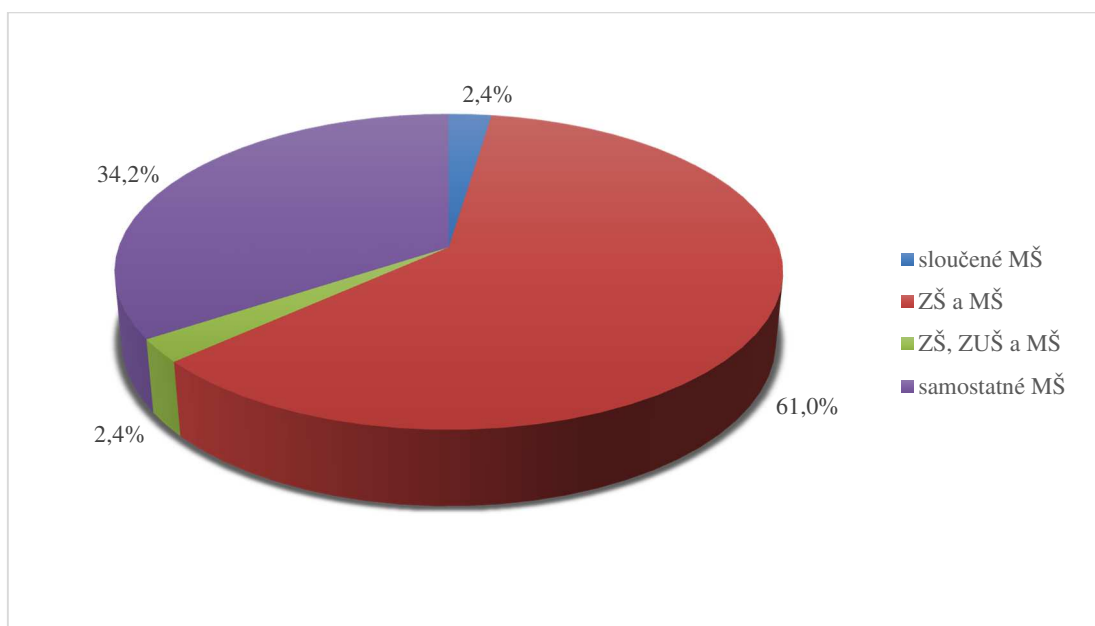
4 ANALÝZA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Výzkumným šetřením byl stanoven podíl jednotlivých forem mateřských škol a zjištěny klady a záporny jednotlivých forem řízení mateřských škol v okrese Klatovy.

4.3 Podíl jednotlivých forem mateřských škol v okrese Klatovy

Pro zjištění výskytu jednotlivých forem řízení byla využita data z Rejstříku škol a školských zařízení (MŠMT 2016), analýza webových stránek škol a telefonický rozhovor. Důvodem je fakt, že z názvu je možné pouze vyvodit, že se jedná o sloučenou základní a mateřskou školu.

Graf 1: Podíl jednotlivých forem řízení v okrese Klatovy



Zdroj: Rejstřík škol, vlastní

Z celkového počtu 41 právních subjektů s mateřskou školou je na okrese Klatovy 26 sloučených základních a mateřských škol, 1 sloučená základní, základní umělecká škola a mateřská škola, 14 samostatných mateřských škol a 1 mateřská škola vznikla sloučením více mateřských škol dohromady.

Na území okresu Klatovy působí tři obce s rozšířenou působností: Klatovy, Horažďovice a Sušice. Rozborem formy řízení mateřských škol bylo zjištěno, že nejméně samostatných

mateřských škol se nachází v působnosti obce Klatovy. Obce zde daly přednost slučování mateřských škol se základními školami nebo bylo sloučeno více mateřských škol v jeden celek. Naopak obce na Horažďovicku a Sušicku umožnily více mateřským školám, aby zůstaly samostatné. Nejvíce samostatných mateřských škol zůstalo na Sušicku. V jednom případě je zde sloučena mateřská škola se základní a dokonce i základní uměleckou školou.

Tabulka 1: Seznam mateřských škol v okrese Klatovy

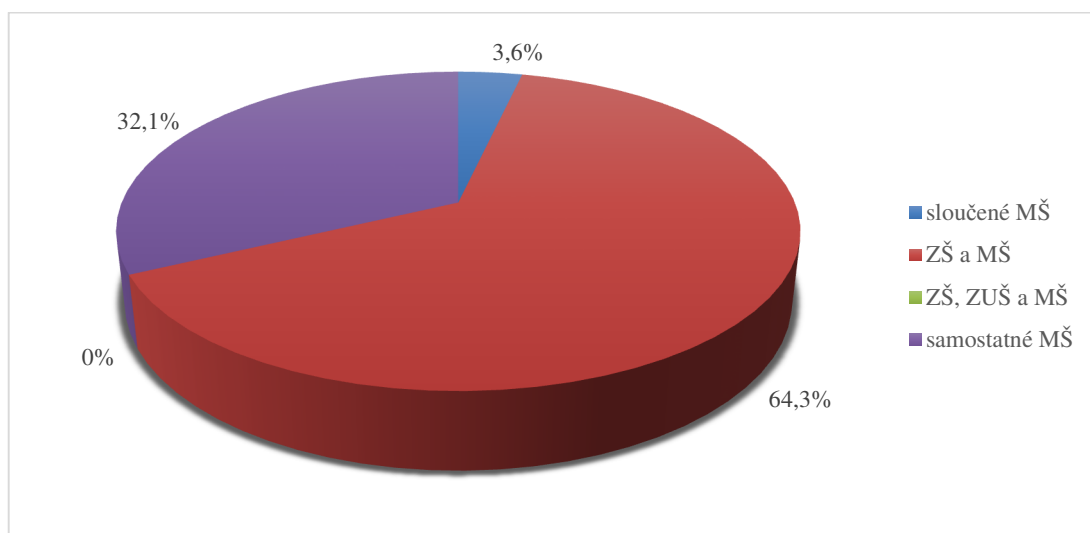
Sloučené ZŠ a MŠ	ZŠ a MŠ Běšiny, ZŠ a MŠ Bezděkov, ZŠ a MŠ Bolešiny, ZŠ a MŠ Čachrov, ZŠ a MŠ Dešenice, ZŠ a MŠ Dolany, ZŠ a MŠ Chudenín, ZŠ a MŠ Měčín, ZŠ a MŠ Mochtín, ZŠ a MŠ Nýrsko, ZŠ a MŠ Plánice, ZŠ a MŠ Předslav, ZŠ a MŠ Strážov, ZŠ a MŠ Švihov, ZŠ a MŠ Vrhavec, ZŠ a MŠ Zavlekov, ZŠ a MŠ Železná Ruda	ORP Klatovy
	ZŠ a MŠ Chanovice, ZŠ a MŠ Nalžovské Hory,	ORP Horažďovice
	ZŠ a MŠ Dlouhá Ves, ZŠ a MŠ Hlavňovice, ZŠ a MŠ Kolinec, ZŠ a MŠ Srní, ZŠ a MŠ Velhartice	ORP Sušice
Sloučená ZŠ, ZUŠ a MŠ	ZŠ, ZUŠ a MŠ Kašperské Hory	ORP Sušice
Samostatné MŠ	MŠ Dlažov, MŠ Chudenice, MŠ Janovice nad Úhlavou	ORP Klatovy
	Křesťanská MŠ Horažďovice, MŠ Horažďovice Loretská, MŠ Hradešice, MŠ Pačejov, MŠ Svěradice	ORP Horažďovice
	MŠ Hartmanice, MŠ Hrádek u Sušice, MŠ Rabí, MŠ Sušice Smetanova, MŠ Sušice Tylova, MŠ Žichovice	ORP Sušice
Sloučené MŠ	MŠ Klatovy Studentská	ORP Klatovy

Zdroj: Rejstřík škol, vlastní

4.4 Charakteristika výzkumného vzorku

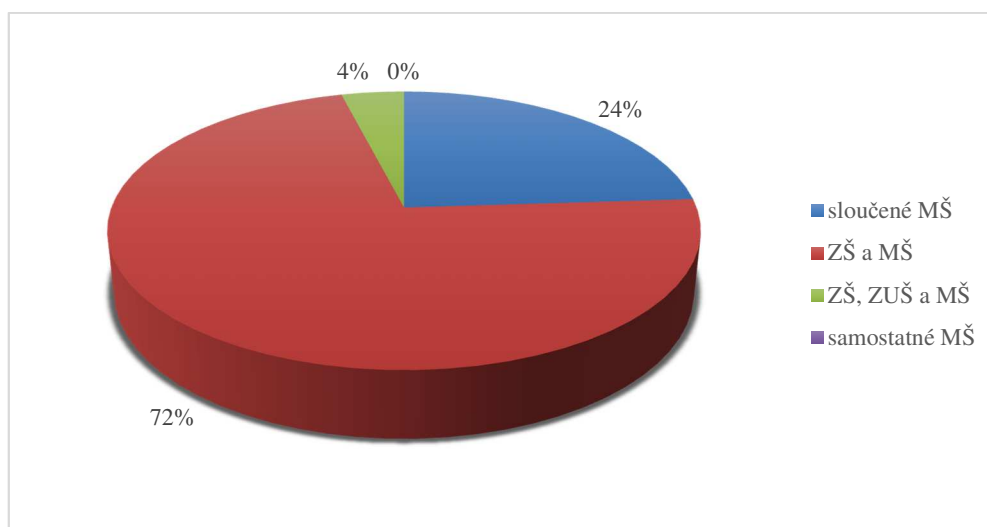
Výzkumný vzorek šetření tvořilo 41 ředitelů a 29 vedoucích učitelek právních subjektů s mateřskou školou v okrese Klatovy. Odpovědělo 28 ředitelů a 25 vedoucích učitelek.

Graf 2: Podíl odpovědí ředitelů dle formy právního subjektu



Zdroj: vlastní

Graf 3: Podíl odpovědí vedoucích učitelek dle formy právního subjektu



Zdroj: vlastní

4.5 Vyhodnocení dotazníků

Všem respondentům výzkumného šetření byl zaslán dotazník se stejnými otázkami. Úvodními dvěma otázkami dotazníku byla zjištěna pracovní pozice respondenta a typ právního subjektu mateřské školy. Odpovědi tak můžeme rozdělit dle jednotlivých právních subjektů.

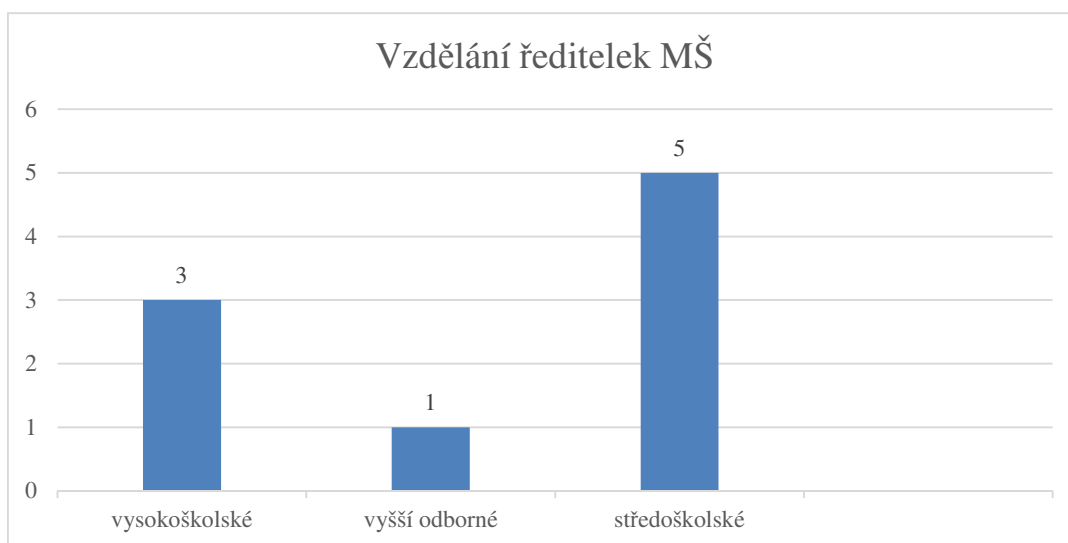
4.5.1 Samostatný právní subjekt MŠ

Samostatná mateřská škola je řízena ředitelkou, která zastupuje školu v celém jejím rozsahu. Je kvalifikovaná pro předškolní vzdělání dle zákona o pedagogických pracovnících 561/2004 Sb. a musí mít požadovanou délku praxe dle § 5, v délce nejméně tři roky. Přímou výchovnou práci vykonává dle počtu tříd v mateřské škole (nařízení vlády č. 75/2005 Sb.) 1 až 2 třídy 20 hodin, 3 až 4 třídy 15 hodin, 5 až 6 tříd 12 hodin, 7 až 10 tříd 9 hodin a 11 a více 6 hodin. Organizace řízení je přímo závislá na počtu tříd mateřské školy a na tom, zda je v mateřské škole ustanovena funkce zástupce ředitele.

V okrese Klatovy je 14 samostatných mateřských škol. Obesláno bylo 14 ředitelk, odpovědělo 9, tj. 64 %. Otázka č. 3 se týkala přímé výchovné práce ředitelk. Všechny ředitelky vykonávají přímou výchovnou práci v mateřské škole.

Otázkou č. 4 a 5 bylo zjišťováno vzdělání učitelek. Oborem všech dotazovaných ředitelk je učitelství pro mateřské školy. Ředitelky mají vysokoškolské, vyšší odborné i středoškolské vzdělání, konkrétněji:

- učitelství pro MŠ 6x,
- předškolní pedagogika, školský management,
- předškolní a mimoškolní pedagogika.

Graf 4: Vzdělání učitelek samostatných mateřských škol

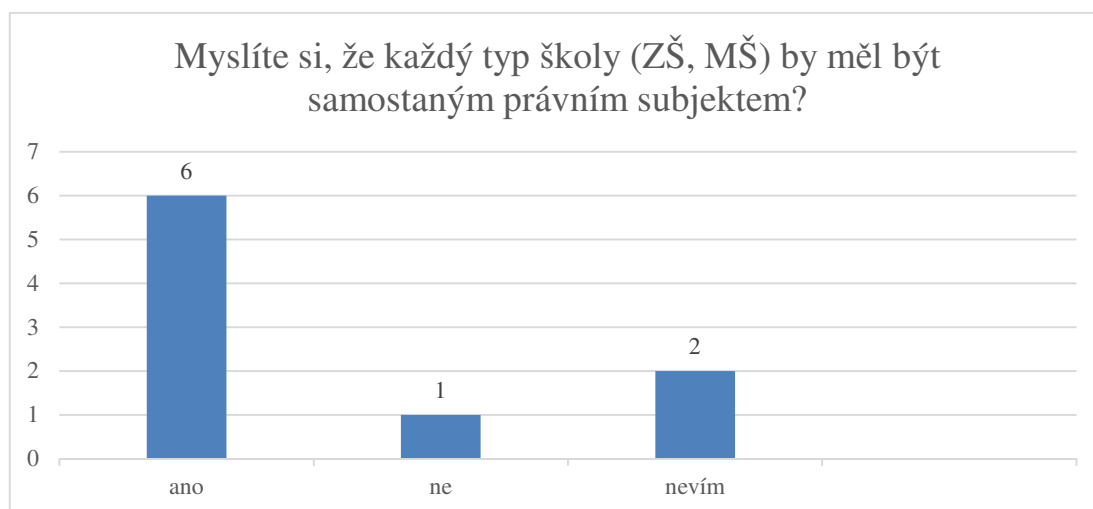
Zdroj: vlastní

Nejvíce dotazovaných ředitelek samostatných mateřských škol má středoškolské vzdělání.

Otázka č. 6 ověřila, že respondenti pracují v právním subjektu s jednou mateřskou školou.

Zpracování ŠVP pro PV ve spolupráci s celým kolektivem mateřské školy je ve všech případech záležitostí ředitelky. (otázka č. 7)

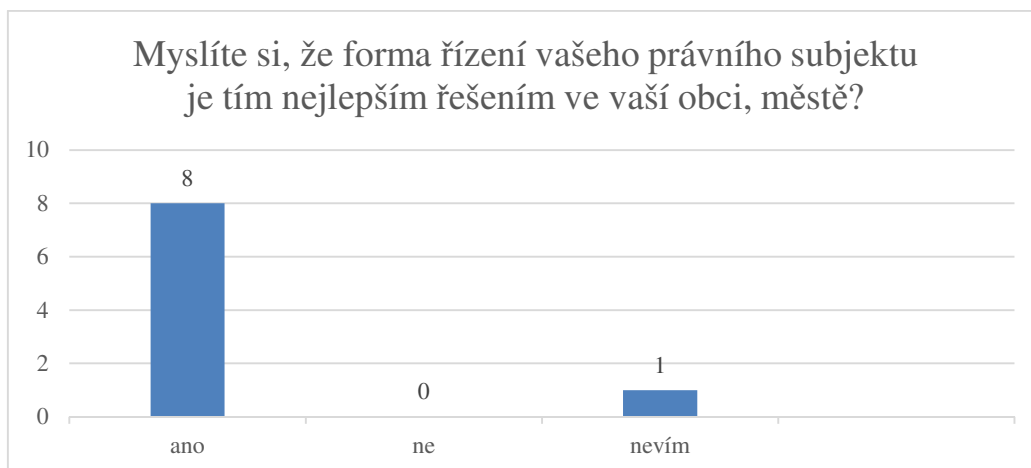
Na otázku č. 8, kde byl zjišťován názor ředitelek, zda by měl být každý typ školy (ZŠ a MŠ) samostatným právním subjektem. Kladně odpovědělo 66,7 % ředitelek.

Graf 5: Názor ředitelek samostatných mateřských škol na samostatnost dle typu školy

Zdroj: vlastní

Otázka č. 9 se zabývala názorem ředitelek, zda je forma řízení jejich právního subjektu tím nejlepším řešením v jejich obci, městě. Kladně odpovědělo 88,8 % respondentů.

Graf 6: Názor ředitelek samostatných mateřských škol na řešení formy řízení v jejich obci, městě



Zdroj: vlastní

Otázkou č. 10 bylo opět ověřeno, že jsou respondenti ze samostatné mateřské školy. Otázka se týkala sestavování rozpočtu s vedoucí učitelkou.

Positiva samostatné mateřské školy ředitelky popsaly v otevřené otázce č. 11. Odpovědi respondentů byly rozděleny na jednotlivé kategorie, které přísluší stejnému jevu. Kategorizace dat je vyjádřena prostřednictvím kvantifikace.

Tabulka 2: Positiva samostatné mateřské školy

Odpovědi respondentů	Počet odpovědí	Podíl k počtu odpovědí ředitelek samostatných mateřských škol
Samostatnost	6	46,2 %
Velikost objektu	3	23,0 %
Znalost problematiky předškolního vzdělávání	2	15,4 %
Dobrá spolupráce se zřizovatelem	2	15,4 %
Celkem	13	100 %

Zdroj: vlastní

V největším zastoupení pozitiv samostatné mateřské školy je **samostatnost**, kde ředitelky popisují její výhody, kterými jsou rozhodování o použití finančních prostředků, jak na provoz, tak i na odměny pro zaměstnance. **Dobrá spolupráce se zřizovatelem** je stanovena jako pozitivum ve dvou případech. Ředitelka mateřské školy jedná se zřizovatelem samostatně jako statutární zástupce organizace. **Znalost problematiky předškolního vzdělání** je jako pozitivum uvedena také ve dvou případech. Ředitelka mateřské školy musí být kvalifikována jako učitelka mateřské školy (zákon 561/2004 Sb.) studiem zaměřeným na přípravu učitelů mateřské školy – vysokoškolským, vyšším odborným, středoškolským nebo studiem vychovatelství také v těchto stupních vzdělání s doplněným vzděláním zaměřeným na přípravu učitelů mateřské školy nebo vysokoškolským vzděláním učitelů 1. stupně nebo pedagogiku volného času nebo studijního oboru pedagogika s doplněným studiem zaměřeným na přípravu učitele mateřské školy, vysokoškolským nebo vyšším odborným vzděláním v oboru speciální pedagogiky. Všechny dotazované ředitelky mají vzdělání zaměřené na přípravu učitelů mateřské školy. Ve třech případech jako pozitivum stanovují **velikost objektu**, jedná se zejména o jednotřídní mateřské školy, kde vládne rodinná atmosféra.

Negativa samostatné mateřské školy (otázka č. 12) uvádí následující tabulka takto:

Tabulka 3: Negativa samostatné mateřské školy

Odpovědi respondentů	Počet odpovědí	Podíl k počtu odpovědí ředitelek samostatných mateřských škol
Negativa nejsou	4	50,0 %
Velká zátíženost ředitelky	2	25,0 %
Potíže s financováním dopravy a akcí	1	12,5 %
Nemožnost konzultace řízení na pracovišti	1	12,5 %
Celkem	8	100 %

Zdroj: vlastní

Ve čtyřech případech ředitelky negativa **nemají**. Dvě ředitelky vnímají jako negativum **velkou zatíženost ředitelky**, zejména v administrativní oblasti. Práce ředitelky je v samostatném právním subjektu velice náročná. Jedna ředitelka popisuje **potíže s nízkým rozpočtem**, v jednom případě je negativem **financování dopravy a akcí**. Tato situace se dle polohy mateřské školy řeší společnou dopravou dvou mateřských škol nebo využitím hromadné dopravy v obci. Jedna ředitelka vnímá jako negativum **nemožnost konzultace řízení** na pracovišti. Zde záleží na pracovním kolektivu a stylu řízení, komunikaci s jinou paní ředitelkou.

4.5.2 Právní subjekt s více typy škol (ZŠ a MŠ; ZŠ, ZUŠ a MŠ)

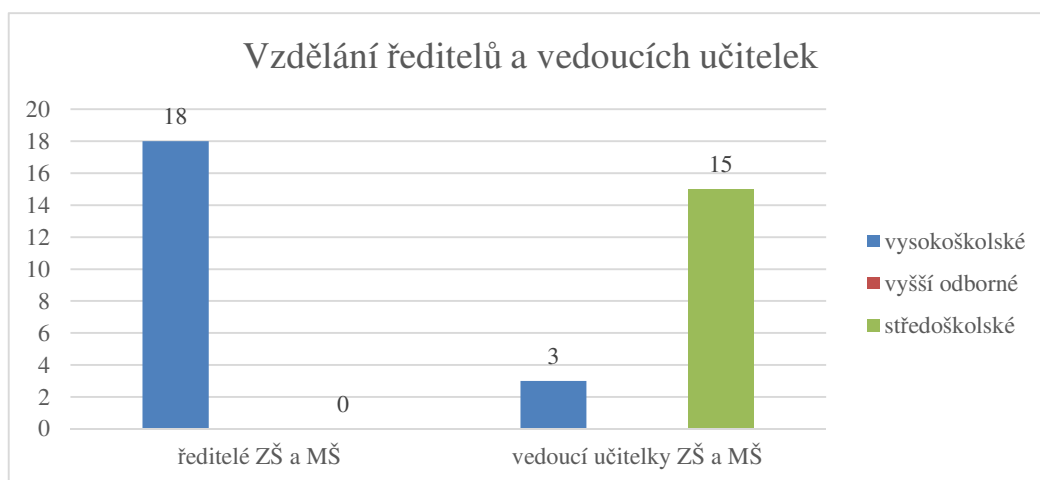
Právní subjekt s více typy škol je na okrese Klatovy nejčastější formou řízení mateřské školy. Tento právní subjekt je řízen ředitelem a pro další typ školy může být ustanovena funkce zástupce ředitele nebo funkce vedoucího učitele. V okrese Klatovy existují pouze pozice ředitele a vedoucí učitelky. Ve sloučené ZŠ a MŠ není využita možnost, aby vedoucí mateřské školy zastávali funkci zástupce ředitele.

Do 27 subjektů základních a mateřských škol, v jednom případě sloučených ještě se základní uměleckou školou, bylo posláno celkem 27 dotazníků pro ředitele a 23 dotazníků pro vedoucí učitelky. Odpovědělo 18, tj. 66,6 % ředitelů a 18, tj. 78,2 % vedoucích učitelek.

V otázce číslo 3 respondenti uváděli místo své přímé výchovné práce. Všichni dotázaní ředitelé ZŠ a MŠ vykonávají svojí přímou výchovnou činnost v ZŠ. V žádné z těchto škol nevykonává funkci ředitele pracovník mateřské školy. Všechny vedoucí učitelky vykonávají přímou výchovnou práci v MŠ.

Vzděláním ředitelů a vedoucích učitelek se zabývala otázka č. 4. Všichni ředitelé ZŠ a MŠ mají vysokoškolské vzdělání, vedoucí učitelky jen 3. Právní subjekt dvou různých typů škol je vždy řízen vysokoškolsky vzdělaným ředitelem.

Graf 7: Vzdělání ředitelů a vedoucích učitelek u různých typů škol



Zdroj: vlastní

V otázce č. 5 ředitelé a vedoucí učitelky sdělily obor svého vzdělání.

Ředitelé:

- učitelství pro 1. stupeň ZŠ 9 x
- učitelství pro 1. stupeň ZŠ + učitelství pro MŠ (SPgŠ)
- učitelství 2. stupeň + střední školství
- učitelství všeobecně vzdělávacích předmětů pro 5. - 12. ročník
- učitelství pro střední školy
- TV - Z učitelství pro 2. stupeň ZŠ a střední školy
- učitelství všeobecně vzdělávacích předmětů pro 2. a 3. stupeň
- R - D + učitelství pro 1. stupeň ZŠ
- učitelství pro 2. stupeň ZŠ 2 x

Vedoucí učitelky:

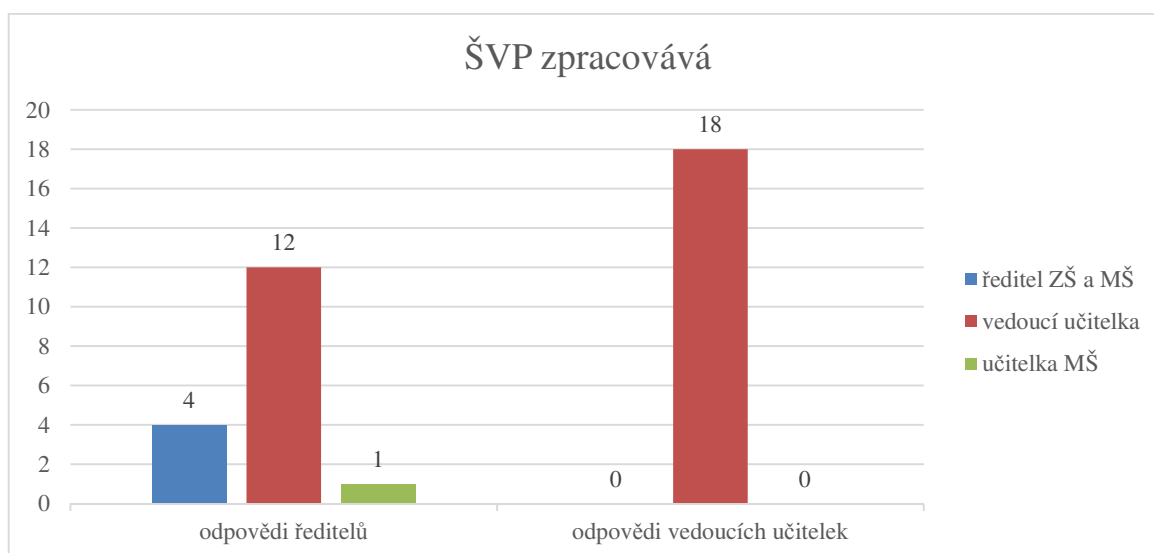
- učitelství pro MŠ 17x
- speciální pedagogika

Vzhledem k tomu, že ředitel odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň školy, je ideální, když má ředitel vzdělání jak v oblasti učitelství pro ZŠ tak v oblasti předškolní výchovy. Zmíněnou kombinaci vzdělání má 1 ředitel. V ostatních případech jsou ředitelé v oblasti předškolní výchovy nekvalifikovaní a měli by tak pravomoci v oblasti předškolního vzdělávání delegovat na kvalifikované vedoucí učitelky.

Otázkou č. 6 bylo zjištěno, kolik má společný subjekt ZŠ a MŠ (ZŠ, ZUŠ a MŠ) bývalých samostatných mateřských škol. Třicet tři respondentů odpovídalo z právního subjektu skládajícího se z jedné mateřské školy a základní školy. Tři respondenti jsou ze subjektu se dvěma mateřskými školami.

Se vzděláním ředitelů souvisí i otázka č. 7, která zjišťovala, kdo zpracovává školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání. Za ŠVP pro PV zodpovídá ředitel školy, záleží tedy na něm, zda zpracováním programu pověří vedoucí učitelku nebo jej zpracovává sám. Samozřejmostí je, že se na tvorbě školního vzdělávacího programu podílí celý pedagogický kolektiv. Za tvorbu a koordinaci školního vzdělávacího programu pro mateřské školy by měla být učitelka MŠ zařazena do 10. platové třídy.

Graf 8 : Tvorba ŠVP pro předškolní vzdělávání v právním subjektu ZŠ a MŠ; ZŠ, ZUŠ a MŠ

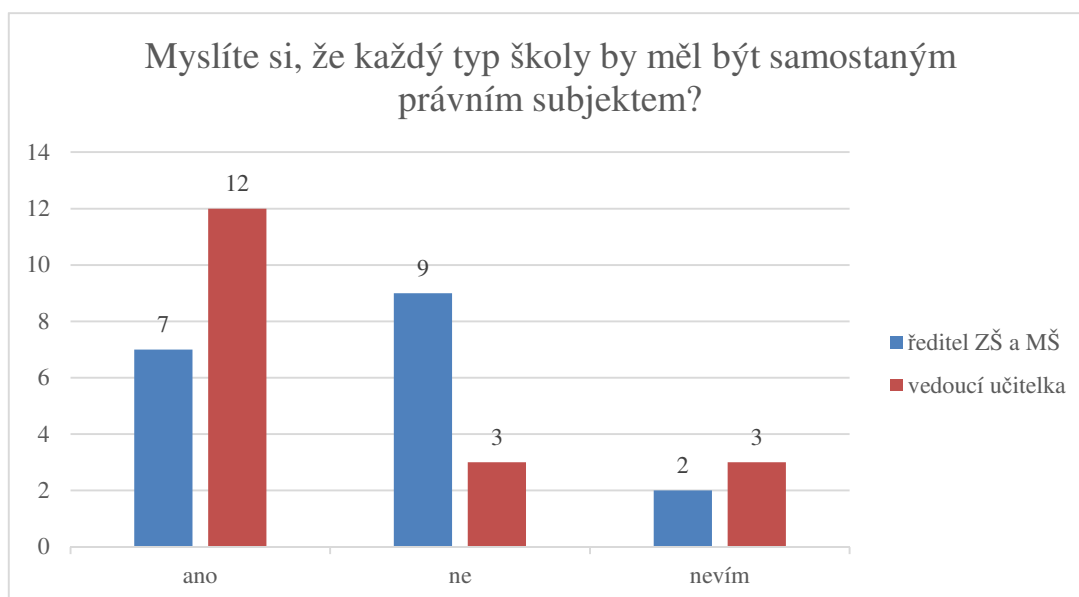


Zdroj: vlastní

ŠVP pro PV tvoří dle odpovědí ředitelů i vedoucích učitelek ve většině případů vedoucí učitelka, dále pak učitelka MŠ a 4x ředitel ZŠ a MŠ. Z dotazníku vyplývá, že pouze jeden ředitel je kvalifikovaný pro předškolní vzdělávání. Otázkou zůstává kvalita programu vytvořená nekvalifikovaným pedagogem.

Názor na to, zda má být každý typ školy samostatným právním subjektem, vyjádřili ředitelé a vedoucí učitelky v otázce č. 8.

Graf 9: Názor ředitelů a vedoucích učitelek různých typů škol na samostatnost dle typu školy

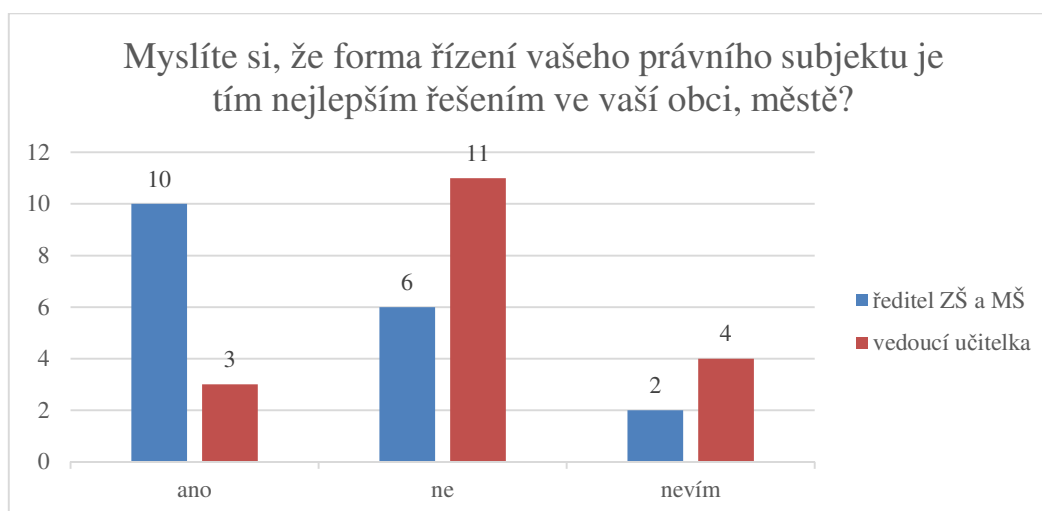


Zdroj: vlastní

Samostatnost každého typu školy by nejvíce uvítaly vedoucí učitelky 66,6 %. Naopak nejvíce záporných odpovědí přišlo od ředitelů tj. 50 %.

Otázkou č. 9 byl zjišťován názor ředitelů a vedoucích učitelek, zda je forma řízení jejich právního subjektu tím nejlepším řešením v jejich obci, městě.

Graf 10: Názor ředitelů a vedoucích učitelek na řešení formy řízení dvou různých typů škol v jejich obci, městě



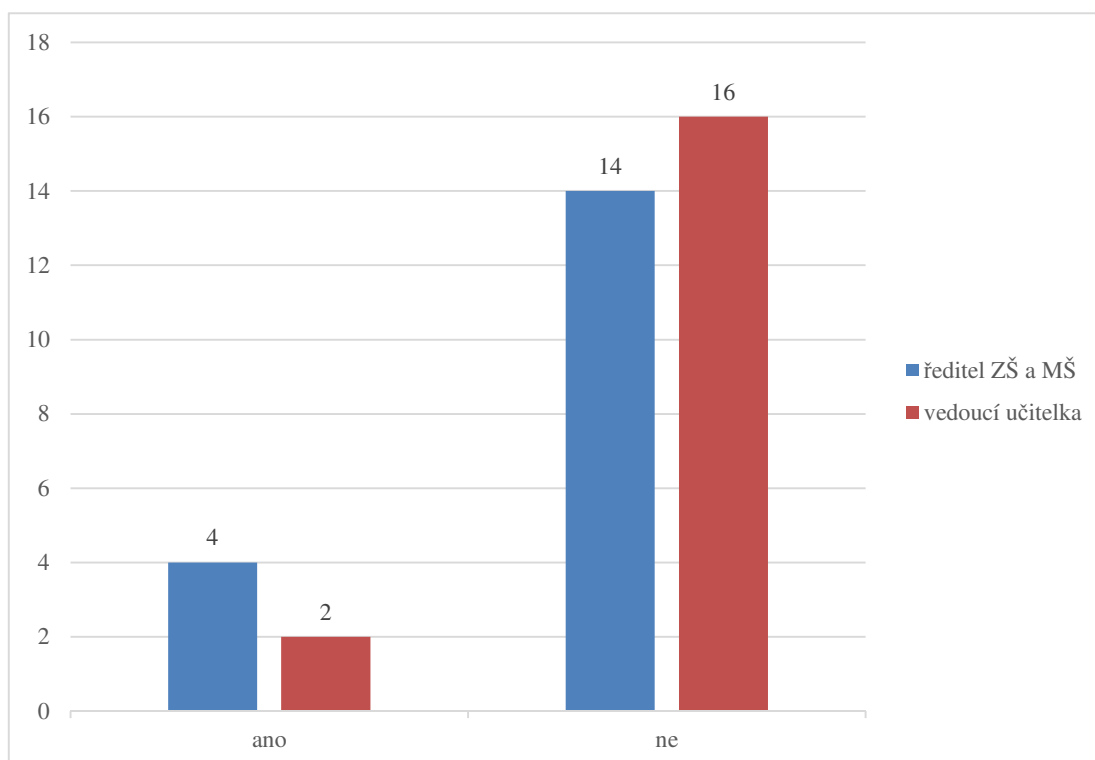
Zdroj: vlastní

Z předešlého grafu vyplývá že, s formou řízení ve své obci jsou nejvíce spokojeni ředitelé společného zařízení (55 %). Naopak svou nespokojenost vyjádřily vedoucí učitelky 61 %. Každý respondent vychází ze svých konkrétních podmínek. Záleží tak na velikosti subjektu, umístění škol v budovách a stylu řízení školy.

Otázka č. 10 - Sestavuje rozpočet vašeho právního subjektu ředitel společně s vedoucími učitelkami (vedoucí učitelkou) či zástupkyní pro MŠ?

Z následujícího grafu č. 11 vyplývá, že rozpočet ZŠ a MŠ je ve většině případů sestavován bez účasti vedoucí učitelky. Vedoucí učitelka tak nemá přehled o celkových financích společného právního subjektu.

Graf 11: Sestavování rozpočtu ZŠ a MŠ; ZŠ, ZUŠ a MŠ s vedoucí učitelkou



Zdroj: vlastní

Pozitiva subjektu s různými typy škol jsou popsány v otázce č. 11, shrnuje je tabulka 4:

Tabulka 4: Pozitiva různých typů škol v jednom právním subjektu

Odpovědi respondentů	Ředitelé		Vedoucí učitelky	
	Počet odpovědí	Podíl k počtu odpovědí	Počet odpovědí	Podíl k počtu odpovědí
Bezproblémový přechod do 1. třídy ZŠ	11	30,6 %	6	19,3 %
Spolupráce obou typů škol	10	27,7 %	5	16,1 %
Ekonomické výhody	4	11,1 %	3	9,7 %
Pozitiva nejsou	3	8,3 %	4	12,9 %
Spolupráce s rodiči v rámci celého subjektu	3	8,3 %	2	6,5 %
Možnost zapojování do dotačních programů	2	5,6 %	0	0 %
Zastupování pedagogických pracovníků	1	2,8 %	2	6,5 %
Dobrá spolupráce se zřizovatelem	1	2,8 %	0	0 %
Zjednodušení řízení škol ve městě	1	2,8 %	0	0 %
Méně administrativní práce	0	0 %	5	16,1 %
Nezasahování do výchovné práce MŠ	0	0 %	4	12,9 %
Celkem	36	100 %	31	100 %

Zdroj: vlastní

V některých případech se odpovědi ředitelů i vedoucích učitelek shodovaly.

Odpovědi ředitele A:

- „*spolupráce, vzájemné předávání informací, zpětná vazba, bezproblémový přechod pro děti z MŠ do ZŠ, společné akce pro rodiče, spolupráce s rodiči*“

Odpověď vedoucí učitelky A:

- „*užší spolupráce MŠ a ZŠ, znalost prostředí obou škol, kamarádství mezi dětmi, snadnější přechod předškoláků do ZŠ, znalost budoucích pedagogů, pořádání společných akcí, spolupráce s rodiči*“

Největším pozitivem sloučené ZŠ a MŠ je **bezproblémový přechod dětí z mateřské školy do 1. třídy základní školy** (uvedeno 17 x). Učitelky MŠ znají metody a požadavky společné ZŠ. Děti z MŠ nastupují do známého prostředí. **Spolupráci** obou typů škol uvedlo jako pozitivum 15 respondentů. Školy spolupracují zejména při **pořádání společných akcí**, uvedeno ve 12 případech. Výhoda takto sloučeného právního subjektu je dle 7 respondentů **v ekonomické oblasti**, kdy je veden jeden účet a díky tomu dochází k úspoře nákladů na jeho vedení. Některé materiální vybavení může být společné. Dalšími pozitivy jsou v rámci celé školy - **spolupráce s rodiči již od předškolního vzdělávání, zapojování do dotačních programů, zastupování pedagogických pracovníků**. Dále byly jako klady uvedeny – **zjednodušení řízení škol ve městě a dobrá spolupráce se zřizovatelem**. Vedoucí učitelky uvedly jako pozitivum méně **administrativní práce a nezasahování do výchovné práce mateřské školy** ze strany ředitele. 7 respondentů pozitiva **nepociťuje**.

Negativa společného subjektu různých typů škol byla popsána v otázce č. 12. Získané odpovědi respondentů zobrazuje tabulka 5.

Tabulka 5: Negativa různých typů škol v jednom právním subjektu

Odpovědi respondentů	Ředitelé		Vedoucí učitelky	
	Počet odpovědí	Podíl k počtu odpovědí	Počet odpovědí	Podíl k počtu odpovědí
Odlišná legislativa různých druhů vzdělání	6	24,0 %	0	0 %
Nekvalifikovanost ředitele pro předškolní vzdělávání	2	8,0 %	4	17,4 %
Nedostatečné pravomoci vedoucí učitelky	2	8,0 %	4	17,4 %
Velká náročnost řídicí práce	4	16,0 %	0	0 %
Péče o více budov	4	16,0 %	0	0 %
Není přehled o financování školy	0	0 %	6	26,1 %
Podfinancování MŠ	0	0 %	2	8,7 %
Problémová komunikace mezi ZŠ a MŠ	0	0 %	3	13,0 %

Odpovědi respondentů	Ředitelé		Vedoucí učitelky	
	Počet odpovědí	Podíl k počtu odpovědí	Počet odpovědí	Podíl k počtu odpovědí
Nemožnost zasahování do rozpočtu	0	0 %	2	8,7 %
Negativa nejsou	7	28,0 %	2	8,7 %
Celkem	25	100 %	23	100 %

Zdroj: vlastní

V oblasti negativ se vedoucí učitelky shodly s řediteli pouze v tom, že jako nevýhodu vnímají nekvalifikovanost ředitele pro předškolní vzdělávání a nedostatečné pravomoci vedoucí učitelky.

Odpověď ředitele A:

- *„Odlišná legislativa, ředitel právního subjektu má velkou zodpovědnost za dvě velmi odlišné součásti, vedoucí učitelka mateřské školy má malou pravomoc, veškerá rozhodnutí dělá ředitelka, která musí obsáhnout 2 typy škol.“*

Odpověď ředitele B:

- *„Ne zcela úplná odbornost ředitele spojené ZŠ a MŠ pro součást MŠ.“*

Vedoucí učitelky:

Odpověď vedoucí učitelky A:

- *„Společný rozpočet ZŠ a MŠ, podfinancování MŠ, nekvalifikovanost ředitelky subjektu pro předškolní vzdělávání, málo pravomocí vedoucí učitelky - nemožnost prezentace samotné MŠ na veřejnosti.“*

Mezi nejvíce zmiňovaná negativa právního subjektu ZŠ a MŠ patří **odlišná legislativa dvou různých druhů vzdělání** (uvedeno 6x) související s velkým objemem administrativy pro ředitele a **nekvalifikovaností ředitele pro předškolní vzdělávání** (uvedeno 6x). Dále jsou to **nedostatečné pravomoci vedoucí učitelky** (uvedeno 6x), za subjekt vždy zodpovídá ředitel školy, jedná se zřizovatelem a reprezentuje školu na veřejnosti. S tím souvisí **velká náročnost práce ředitele**, která byla uvedena ve 4 případech stejně jako **péče o více budov**. 6 vedoucích učitelek **nemá přehled o financování školy**, ve 3 případech je **mateřská škola podfinancována**. 2 vedoucí učitelky uvedly jako negativum **nemožnost zasahování do rozpočtu**. 3 vedoucí učitelky negativně vnímají **problémovou komunikaci ZŠ a MŠ**. 9 respondentů negativa **nespatřuje**.

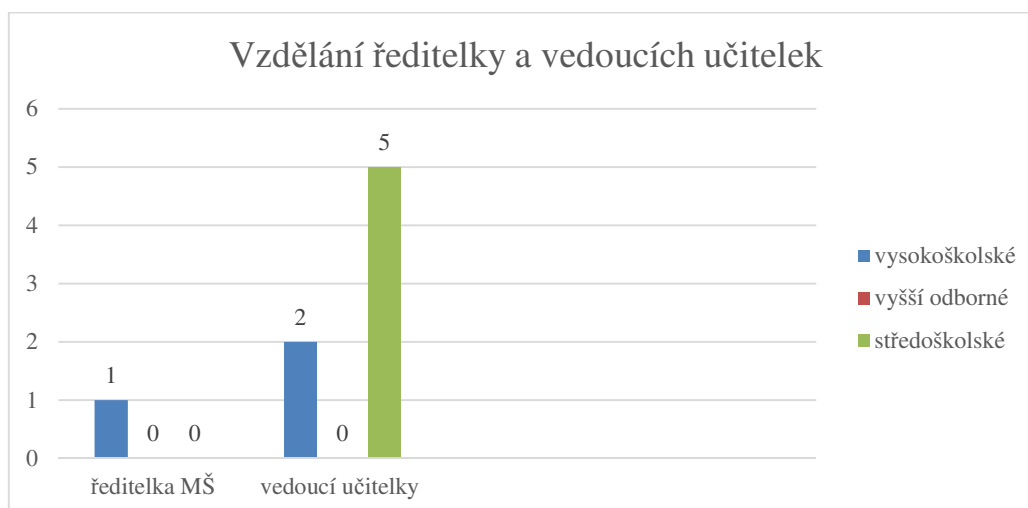
4.5.3 Právní subjekt více bývalých mateřských škol dohromady

Právní subjekt, který vznikl splynutím devíti mateřských škol v jednu příspěvkovou organizaci, se nachází v Klatovech. Město Klatovy tímto způsobem vyřešilo fungování mateřských škol, které zřizuje. Vznikla tak jedna mateřská škola s osmi odloučenými pracovišti. Celý právní subjekt řídí ředitelka, spolupracující se zástupkyní ředitelky pro ekonomickou oblast. Devět míst poskytovaného vzdělání má na starosti 8 vedoucích učitelek. Celkem bylo odesláno osm dotazníků pro vedoucí učitelky, odpovědělo sedm tj. 87, 5 %, jeden ředitelce školy (100 %).

V otázce č. 3 respondenti uváděli, kde vykonávají přímou výchovnou práci. Všechny vedoucí učitelky i paní ředitelka vykonávají výchovnou práci v mateřské škole. Ředitelka mateřské školy koná přímou výchovnou práci dle počtu tříd, dle nařízení vlády č. 75/2005 Sb., je to 6 hodin týdně při počtu 11 a více tříd. Vytíženost ředitelky je velice vysoká, protože subjekt této mateřské školy má 35 tříd.

Vzděláním ředitelky a vedoucích učitelek se zabývala otázka č. 4. Vysokoškolské vzdělání má ředitelka školy a dvě vedoucí učitelky.

Graf 12: Vzdělání ředitelky a vedoucích učitelek právního subjektu sloučených mateřských škol



Zdroj: vlastní

V otázce č. 5 všichni respondenti sdělili obor svého vzdělání.

Ředitelka:

- učitelství pro MŠ

Vedoucí učitelky:

- 5 x učitelství pro MŠ
- speciální pedagogika

Otázkou č. 6 bylo ověřeno, že všichni respondenti odpovídají ze subjektu s devíti mateřskými školami.

Otázka č. 7 se zabývala tvorbou školního vzdělávacího programu. ŠVP pro PV v tomto právním subjektu tvoří vedoucí učitelky pro své součásti. Ředitelka subjektu tvoří nadstavbový školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání. Celkem je v tomto subjektu dle odpovědi ředitelky tvořeno devět školních vzdělávacích programů pro jednotlivá pracoviště a jeden nadstavbový pro celý právní subjekt.

Názor ředitelky a vedoucích učitelek na to, jestli by měl být každý typ školy (ZŠ a MŠ) samostatným právním subjektem, byl zjišťován otázkou č. 8.

Graf 13: Názor ředitelky a vedoucích učitelek právního subjektu sloučených mateřských škol na samostatnost dle typu školy

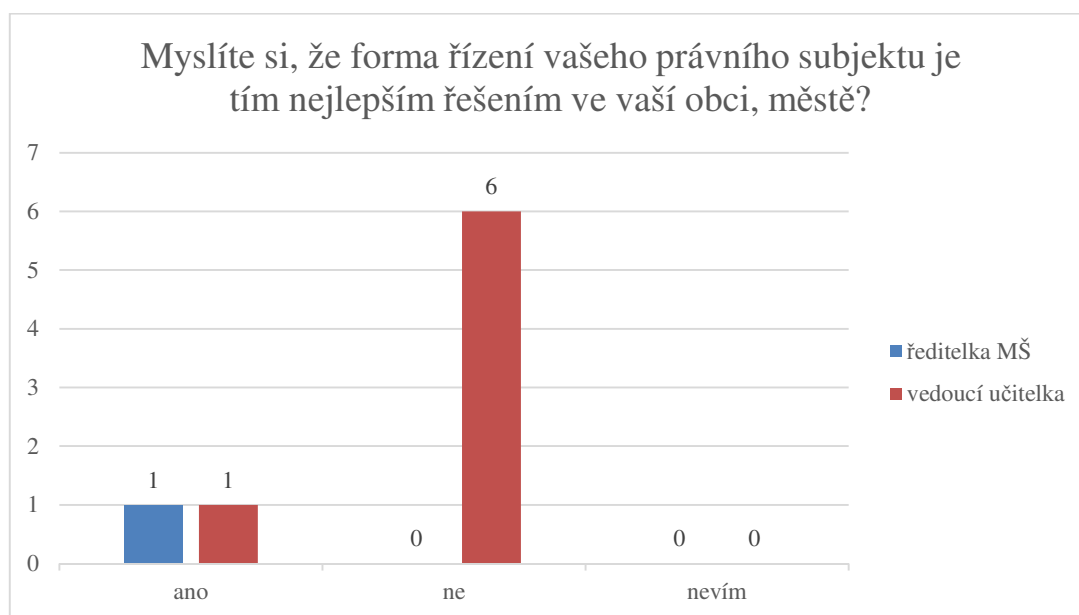


Zdroj: vlastní

Šest vedoucích učitelek a ředitelka MŠ zastává názor, že každý typ školy by měl být samostatným právním subjektem.

Otázkou č. 9 byl zjišťován názor ředitelky a vedoucích učitelek, zda je forma řízení jejich právního subjektu tím nejlepším řešením v jejich městě.

Graf 14: Názor ředitelky a vedoucích učitelek na řešení formy řízení sloučených mateřských škol v jejich městě

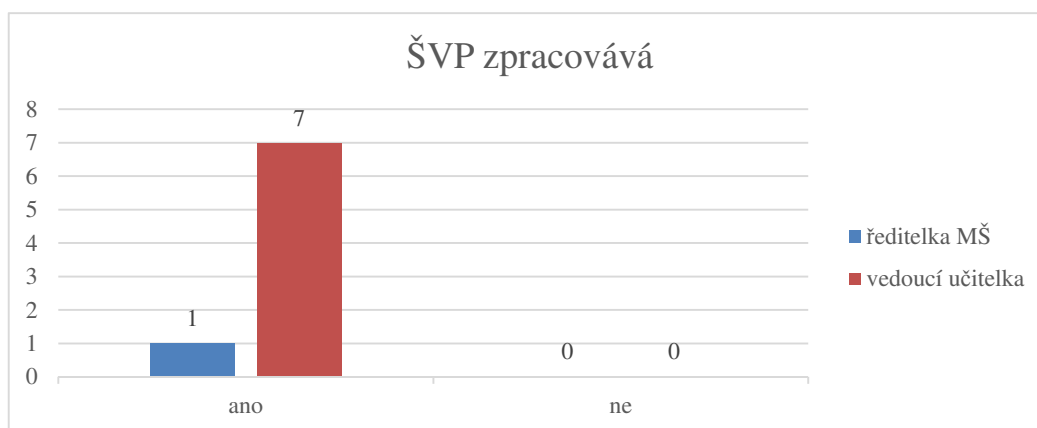


Zdroj: vlastní

Z grafu vyplývá, že 85,7 % dotazovaných vedoucích učitelek není spokojena s formou řízení jejich mateřské školy.

Otázka č. 10 zjišťovala, zda rozpočet tohoto právního subjektu sestavuje ředitelka společně s vedoucími učitelkami.

Graf 15: Tvorba rozpočtu právního subjektu sloučených mateřských škol



Zdroj: vlastní

Všichni dotazovaní respondenti odpověděli, že rozpočet právního subjektu sloučených mateřských škol, je sestavován ředitelkou i příslušnými vedoucími učitelkami.

Pozitiva subjektu sloučených mateřských škol respondenti popsali v otázce č. 11.

Tabulka 6: Pozitiva sloučených mateřských škol

Odpovědi respondentů	Ředitelé		Vedoucí učitelky	
	Počet odpovědí	Podíl k počtu odpovědí	Počet odpovědí	Podíl k počtu odpovědí
Personální zastupitelnost	1	16,7 %	3	37,5 %
Soudržnost	1	16,7 %	1	12,5 %
Rozmístování integrovaných dětí	1	16,7 %	0	0 %
Přesouvání dětí v době prázdnin	0	0 %	1	12,5 %
Výběr různých alternativ mateřské školy	1	16,7 %	0	0 %
Ekonomická výhodnost	1	16,7 %	0	0 %
Komunikace zřizovatele pouze s jednou ředitelkou	1	16,7 %	0	0 %
Pozitiva nejsou	0	0 %	3	37,5 %
Celkem	6	100 %	8	100 %

Zdroj: vlastní

Největšími pozitivy tohoto právního subjektu je **personální zastupitelnost**, kdy je možné operativně zajistit zástup pedagogických či provozních zaměstnanců. Ve třech případech vedoucí učitelky **žádná** pozitiva neuvedly. Ve dvou případech je popisována vzájemná **soudržnost**, kdy se vedoucí učitelky navzájem inspirují, společně řeší problémy. Výhodou je i **rozmístování integrovaných dětí** na jednotlivá pracoviště, dle jejich individuálních potřeb. Také **přesouvání dětí v době prázdnin** je uvedeno jako pozitivum, nedochází k uzavření zařízení, které pracuje po celý rok. Dalším pozitivem je **výběr různých alternativ mateřské školy** a snadný přechod dítěte do jiné MŠ. Ředitelka subjektu upozorňuje na výhody **v ekonomické oblasti**, kdy je možné více investovat do rekonstrukcí a oprav. **Komunikace zřizovatele pouze s jednou ředitelkou** je uvedena také jako pozitivum, které uvedla ředitelka subjektu.

Negativa byla popsána v otevřené otázce č. 12.

Tabulka 7: Negativa sloučených mateřských škol

Odpovědi respondentů	Ředitelé		Vedoucí učitelky	
	Počet odpovědí	Podíl k počtu odpovědí	Počet odpovědí	Podíl k počtu odpovědí
Příliš velký subjekt	0	0 %	5	41,6 %
Složitost řízení	0	0 %	3	25,0 %
Systém financování	0	0 %	2	16,7 %
Omezené pravomoci vedoucí učitelky	0	0 %	2	16,7 %
Nepřehlednost čerpání finančních prostředků	0	0 %	0	0 %
Velká náročnost řízení	1	100 %	0	8,3 %
Celkem	1	100 %	12	100 %

Zdroj: vlastní

Největším negativem tohoto právního je jeho **velikost**, které uvedlo 5 vedoucích učitelek. Tato forma právního subjektu, kdy jsou všechny mateřské školy ve městě sloučeny v jednu, je na území okresu Klatovy ojedinělá. **Složitost řízení** uvedly jako nevýhodu 3 vedoucí učitelky. **Systém financování** nevyhovuje dvěma vedoucím učitelkám, které

popisovaly problémy s podfinancováním jejich součástí a upřednostňování jiných součástí. Dále byla jako negativa popisována – **omezené pravomoci vedoucí učitelky, nepřehlednost čerpání finančních prostředků ředitelstvím a velká náročnost řízení právního subjektu.**

ZÁVĚR

Tématem této bakalářské práce je řízení mateřských škol v okrese Klatovy. Práce je zaměřena na řízení mateřských škol, které jsou zřizovány obcemi. U takto zřízených mateřských škol se vyskytují tyto formy řízení - samostatná mateřská škola, právní subjekt sestaven z různých typů škol (základní škola a mateřská škola; základní škola, základní umělecká škola a mateřská škola) a právním subjekt vzniklý sloučením více mateřských škol dohromady.

Teoretická část práce byla zaměřená na změny v institucionálním vzdělávání po roce 1989, které byly důvodem vzniku různých forem řízení mateřských škol zřizovaných obcemi. Do této doby byla každá mateřská škola řízena ředitelkou a příslušným orgánem státní správy, provoz mateřské školy hradil zřizovatel. Na základě zákona 564/1990 Sb. o státní správě a samosprávě ve školství tak mohly školy a školská zařízení přejít do právní subjektivity. Školám, které i po účinnosti tohoto zákona zůstaly stále organizačními složkami obcí, byl zákonem 284/2002 Sb., nařízen přechod do právní subjektivity od 1. ledna 2003. Na základě rozhodnutí obecních úřadů tak vznikly samostatné mateřské školy, sloučené mateřské školy, základní i mateřské školy v jednom právním subjektu. Práce ředitele se tak vznikem samostatného právního subjektu stala daleko náročnější a zodpovědnější. V právních subjektech se při slučování škol objevila nová funkce - vedoucí učitelka mateřské školy. Je to pedagogický pracovník, který není jmenován do funkce zástupce ředitele školy, ale řídí mateřskou školu právního subjektu, případně odloučené pracoviště sloučených mateřských škol. Vedoucí učitelka však nemá legislativně dané pravomoci a povinnosti, vše určuje ředitel školy. Na základě toho, mají vedoucí učitelky v praxi rozdílné pracovní náplně a při stejném počtu tříd i rozdílnou dobu přímé vyučovací činnosti. Protože sama vykonávám funkci vedoucí učitelky a pracovala jsem i jako ředitelka mateřské školy, která byla součástí organizační složky obce, vnímám tuto pozici jako jistou ztrátu kompetencí a ztrátu vnější autonomie mateřské školy.

Cílem této práce bylo zmapovat četnost forem řízení na území okresu Klatovy a zjistit, jaké klady a záporné stránky mají jednotlivé formy řízení. Nejčastější forma řízení mateřské školy v okrese Klatovy, je sloučený subjekt základní školy a mateřské školy. Dotazníkovým šetřením byly zjištěny klady a záporné stránky jednotlivých forem řízení.

Samostatná mateřská škola je řízena kvalifikovanou ředitelkou pro předškolní vzdělávání. Většina ředitelky je spokojena s formou řízení mateřské školy v jejich obci. Jako největší výhody ředitelky stanovily samostatnost školy, dobrou spolupráci se zřizovatelem, znalost problematiky předškolního vzdělávání a u menších mateřských škol, velikost objektu. Negativem je velká zatíženost ředitelky, u menších mateřských škol potíže s rozpočtem, dopravou na různé akce a nemožnost konzultace řízení na pracovišti.

Právní subjekt s více typy škol vznikl sloučením základní školy a mateřské školy, v jednom případě základní školy, základní umělecké školy a mateřské školy. V okrese Klatovy je vždy řízen ředitelem, který vykonává přímou vzdělávací práci v základní škole. Vedoucí učitelka se podílí na řízení mateřské školy. Pět takto sloučených subjektů, na území okresu Klatovy, nemá vedoucí učitelku. Z dotazníku vyplynulo, že někteří ředitelé vytváří školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání sami, i když k tomu nemají dostatečné vzdělání. S formou řízení svého právního subjektu je spokojena většina dotazovaných ředitelů, většina vedoucích učitelek naopak spokojena není. Vedoucí učitelky se většinou nepodílí na vytváření společného rozpočtu. Nejčastěji zmiňovanou výhodou tohoto právního subjektu je bezproblémový přechod dětí z mateřské školy do základní školy, spolupráce obou typů škol a pořádání společných akcí. V ekonomické oblasti jsou úspory především při sloučení škol v jedné budově a při vedení účtu. Dále byly jako klady uvedeny - spolupráce s rodiči již od předškolního vzdělávání, zapojování do dotačních programů, zastupování pedagogických pracovníků, zjednodušení řízení škol ve městě a dobrá spolupráce se zřizovatelem. Ze strany vedoucích učitelek bylo jako pozitivum uvedeno - méně administrativní práce a nezasahování do výchovné práce mateřské školy ze strany ředitele.

Jako největší negativum byla označena odlišná legislativa dvou různých druhů vzdělání, spojena s nedostatečnými pravomocemi vedoucí učitelky a následně velkou náročností práce ředitele, který ve všech oblastech za subjekt zodpovídá a v některých případech pečuje o více budov. V oblasti předškolního vzdělávání je většina ředitelů nekvalifikovaná. Vedoucí učitelky uvedly jako nevýhodu komplikovanou komunikaci mezi mateřskou školou a základní školou. V několika případech nemají přehled o financování školy, nemohou zasahovat do rozpočtu. Některé mateřské školy jsou dle nich podfinancovány.

V okrese Klatovy je pouze jediný právní subjekt, který se skládá s více mateřských škol dohromady. V tomto případě je to mateřská škola sloučená z původně devíti mateřských škol. Vznikla tak jediná mateřská škola s osmi odloučenými pracovišti, řízená ředitelkou a osmi vedoucími učitelkami. V tomto právním subjektu vypracovává ředitelka nadstavbový školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání a vedoucí učitelky zpracovávají dalších devět školních vzdělávacích programů pro jednotlivá pracoviště. Většina vedoucích učitelek není spokojena s formou řízení mateřské školy ve městě. Rozpočet je sestavován ředitelkou i vedoucími učitelkami. Největšími pozitivy tohoto právního subjektu je personální zastupitelnost, soudržnost, možnost umístování dětí dle jejich individuálních potřeb. Mezi další pozitiva zařadila ředitelka subjektu výběr různých alternativ mateřských škol, komunikaci zřizovatele s jednou ředitelkou a výhodu ekonomickou. Naopak jako negativum byla nejčastěji vedoucími učitelkami jmenována velikost právního subjektu a složitost řízení. Některým vedoucím učitelkám nevyhovuje systém financování a nepřehlednost čerpání finančních prostředků ředitelstvím. Jako další negativa byla označena náročnost řízení subjektu a omezené pravomoci vedoucí učitelky.

Na závěr bych chtěla zdůraznit, že při řízení mateřské školy záleží hlavně na stylu řízení vymezení povinností a pravomocí všech zaměstnanců, vytvoření funkčního kontrolního a evaluačního systému. Každá forma řízení má své klady i zápory, všechny jsou funkční. Jako nejméně problematické se jeví řízení samostatné mateřské školy. Řídí ji kvalifikovaná ředitelka pro předškolní vzdělávání. Financování subjektu se nedělí mezi více součástí. Mateřská škola se samostatně prezentuje na veřejnosti. Ředitelka mateřské školy komunikuje přímo se zřizovatelem.

RESUMÉ

Tématem bakalářské práce je řízení mateřských škol v okrese Klatovy. Práce je zaměřena na řízení mateřských škol, které jsou zřizovány obcemi. U takto zřízených mateřských škol se vyskytují tyto formy řízení - samostatná mateřská škola, právní subjekt sestaven z různých typů škol (základní škola a mateřská škola; základní škola, základní umělecká škola a mateřská škola) a právním subjekt vzniklý sloučením více mateřských škol dohromady.

Teoretická část je zaměřená na problematiku řízení mateřské školy a na změny v institucionálním vzdělávání po roce 1989, kdy postupně došlo k decentralizaci řízení škol až po zřízení právních subjektů s víceúrovňovým financováním.

V praktické části byla zmapována četnost forem řízení na území okresu Klatovy. Nejčastější forma řízení mateřské školy v okrese Klatovy, je sloučený subjekt základní školy a mateřské školy. Dotazníkovým šetřením byly zjištěny klady a zápory jednotlivých forem řízení.

SUMMARY

The theme of the bachelor thesis is the management of kindergartens in the district of Klatovy. It is focused on the management of kindergartens, which are founded by municipalities. These kindergartens are managed by the following forms of management – a separate kindergarten, a legal entity composed of various types of schools (primary school and a kindergarten, elementary school, elementary art school and kindergarten) and the legal entity created through the merging of several kindergartens together.

The theoretical part focuses on management of kindergartens and on changes in education since 1989, when the management of schools had gradually decentralized and in the end the legal entity with multiple levels of funding has been established.

The practical part of the thesis elaborates on frequency of management forms in the Klatovy district. The most common form of management of kindergarten in the Klatovy district is the merged entity of elementary schools and kindergartens. A questionnaire survey has revealed the advantages and disadvantages of various forms of management.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. BACÍK, František, Jaroslav KALOUS a Jiří SVOBODA, 1998. *Kapitoly ze školského managementu*. Praha: Pedagogická fakulta UK. ISBN 80-86039-49-8.
2. BEČVÁŘOVÁ, Zuzana, 2010. *Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy*. Vyd. 1. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-221-8.
3. BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. *Současná mateřská škola a její řízení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-537-7.
4. EGER, Ludvík, 2006. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. Plzeň: Fraus. Moderní pedagogika v teorii a praxi. ISBN 80-7238-583-6.
5. HANZELKA, Miroslav, 2009. *Řízení školy*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-413-0.
6. HORKÁ, Hana a SYSLOVÁ, Zora, 2011. *Studie k předškolní pedagogice*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5467-7.
7. MIKULÁŠTÍK, Milan., 2007. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.
8. MŠMT, 2002, *Metodická pomoc školám, předškolním zařízením a školským zařízením zřizovaným obcí při přechodu na právní subjektivitu, č. j. 23620/2002-60,čl.I* [citováno dne 4. 10. 2016]. Dostupné z://aplikace.msmt.cz/htm/Metpomoc.htm
9. *Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků*. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2017 [cit. 2. 2. 2017]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-75#p2-8>
10. PRÁŠILOVÁ, Michaela, 2006. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 80-244-1415-5.
11. POLÁK, Pavel, Dagmar ŠRÁMKOVÁ, Milada TRUKSOVÁ a Mária ANDRAŠČÍKOVÁ, 2004. *Průvodce rokem ředitele základní a mateřské školy*. Olomouc: ANAG. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-770-6.
12. *Program výchovné práce pro jesle a mateřské školy*, 1984, Praha: SPN.
13. PRŮCHA, Jan, et al, 2009. *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-546-2.
14. *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*. [online], 2017. Praha: MŠMT, 2. [cit. 2017-24-3]. Dostupné z <http://www.nuv.cz/file/696/>.
15. *Rejstřík škol* [online]. Verze 2.61 [cit. 20. 9. 2016]. Dostupné z: <http://rejskol.msmt.cz/>
16. SMOLÍKOVÁ, Kateřina, 2004. *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*. Praha: Výzkumný ústav pedagogický.

17. SMOLÍKOVÁ, Kateřina, 2005. *Manuál k přípravě školního (třídního) vzdělávacího programu mateřské školy*. V Praze: Výzkumný ústav pedagogický. ISBN 80-239-5939-5.
18. SVĚTLÍK, Jaroslav, 2009. *Marketingové řízení školy*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-494-9.
19. SYSLOVÁ, Zora, 2015. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. 2., doplněné a aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer. Řízení školy. ISBN 978-80-7478-859-8.
20. ŠMELOVÁ, Eva, 2008. *Ohlédnutí do historie předškolní výchovy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. Texty k distančnímu vzdělávání v rámci kombinovaného studia. ISBN 978-80-244-2238-1.
21. TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.
22. VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.
23. *Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání*. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2016 [cit. 24. 10. 2016]. <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-14#p1c-1>
24. *Vyhláška č. 27/2016 Sb., o vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a žáků nadaných*. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2016 [cit. 24. 10. 2016]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-27#p2-2>
25. *Zákon č. 76/1978 Sb., České národní rady o školských zařízeních*. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2016 [cit. 20. 9. 2016]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1978-76#p1-1>
26. *Zákon č. 77/1978 Sb., České národní rady o státní správě ve školství*. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2016 [cit. 21. 9. 2016]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1978-77#p3-2>
27. *Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení)*. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2016 [cit. 3. 10. 2016]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128#p2-2>
28. *Zákon č. 178/2016 Sb., zákon, kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 200/1990 Sb., o přestupcích, ve znění pozdějších předpisů*. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2016 [cit. 24. 10. 2016]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-178#cl1-4>
29. *Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla)*. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2016 [cit. 3. 10. 2016]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-218#p84-1>
30. *Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů*. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2016 [cit. 3. 10. 2016]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250#p4-3>

31. *Zákon č. 284/2002 Sb., kterým se mění zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony.* In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2016 [cit. 3. 10. 2016]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-284#cl1-14>
32. *Zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením.* In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2016 [cit. 3. 10. 2016]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-306#p1-2>
33. *Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).* In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2017 [cit. 22. 9. 2016]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561#p145-1>
34. *Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.* In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2017 [cit. 6. 2. 2017]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-563#p5-1>
35. *Zákon č. 564/1990 Sb., České národní rady o státní správě a samosprávě ve školství.* In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2016 [cit. 22. 9. 2016]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1990-564#p1-1>

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tabulka 1: Seznam mateřských škol v okrese Klatovy.....	17
Tabulka 2: Pozitiva samostatné mateřské školy.....	21
Tabulka 3: Negativa samostatné mateřské školy.....	22
Tabulka 4: Pozitiva různých typů škol v jednom právním subjektu	28
Tabulka 5: Negativa různých typů škol v jednom právním subjektu.....	29
Tabulka 6: Pozitiva sloučených mateřských škol.....	34
Tabulka 7: Negativa sloučených mateřských škol	35
Graf 1: Podíl jednotlivých forem řízení v okrese Klatovy	16
Graf 2: Podíl odpovědí ředitelů dle formy právního subjektu.....	18
Graf 3: Podíl odpovědí vedoucích učitelek dle formy právního subjektu	18
Graf 4: Vzdělání učitelek samostatných mateřských škol	20
Graf 5: Názor ředitelek samostatných mateřských škol na samostatnost dle typu školy ..	20
Graf 6: Názor ředitelek samostatných mateřských škol na řešení formy řízení v jejich obci, městě	21
Graf 7: Vzdělání ředitelů a vedoucích učitelek u různých typů škol.....	24
Graf 8: Tvorba ŠVP pro předškolní vzdělávání v právním subjektu ZŠ a MŠ; ZŠ, ZUŠ a MŠ.....	25
Graf 9: Názor ředitelů a vedoucích učitelek různých typů škol na samostatnost dle typu školy	26
Graf 10: Názor ředitelů a vedoucích učitelek na řešení formy řízení dvou různých typů škol v jejich obci, městě.....	26
Graf 11: Sestavování rozpočtu ZŠ a MŠ; ZŠ, ZUŠ a MŠ s vedoucí učitelkou	27
Graf 12: Vzdělání ředitelky a vedoucích učitelek právního subjektu sloučených mateřských škol.....	31
Graf 13: Názor ředitelky a vedoucích učitelek právního subjektu sloučených mateřských škol na samostatnost dle typu školy.....	32
Graf 14: Názor ředitelky a vedoucích učitelek na řešení formy řízení sloučených mateřských škol v jejich městě.....	33
Graf 15: Tvorba rozpočtu právního subjektu sloučených mateřských škol	34

PŘÍLOHA Č. 1: Úvodní dopis

Dobrý den,
obracím se na Vás s žádostí o vyplnění následujícího dotazníku pro potřeby mé bakalářské práce (Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta pedagogická, obor Předškolní a mimoškolní pedagogika). Práce je na téma řízení mateřských škol v okrese Klatovy. Informace od Vás jsou klíčové pro moji práci. Prosím zejména o doplnění pozitiv a negativ vaší školy. V případě Vašeho zájmu Vám mohu zjištěné výsledky poskytnout. Dotazník je anonymní, klikněte prosím na odkaz a vyplňte.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu

Jana Laubrová, vedoucí učitelka mateřské
školy ZŠ a MŠ Předslav

PŘÍLOHA Č. 2: Dotazník

1. Vaše MŠ je:

- součástí právního subjektu, který vznikl sloučením bývalých samostatných mateřských škol dohromady
- součástí právního subjektu ZŠ a MŠ
- součástí ZŠ, ZUŠ a MŠ
- samostatný právní subjekt

2. Vaše pracovní pozice:

- ředitel (ka)
- vedoucí učitel (ka) MŠ
- zástupce (kyně) ředitelky pro MŠ

3. Přímou výchovnou práci vykonáváte:

- v MŠ
- v ZŠ
- jinde (doplňte)

4. Vaše vzdělání:

- vysokoškolské
- středoškolské
- vyšší odborné

5. Prosím doplňte obor vašeho vzdělání:

.....

6. Prosím doplňte

- počet mateřských škol v celém právním subjektu -

.....

7. Školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání u vás za účasti celého pedagogického kolektivu zpracovává:

- ředitelka MŠ
- ředitel (ka) ZŠ a MŠ (případně ZŠ, ZUŠ a MŠ)
- vedoucí učitelka MŠ
- zástupce (kyně) ředitelky pro MŠ
- někdo jiný (doplňte) -

8. Myslíte si, že každý typ školy (MŠ, ZŠ) by měl být samostatným právním subjektem

- ano
- ne
- nevím

9. Myslíte si, že forma řízení vašeho právního subjektu je tím nejlepším řešením ve vaší obci, městě

- ano
- ne
- nevím

10. Sestavuje rozpočet Vašeho právního subjektu ředitel (ka) společně s vedoucími učitelkami (vedoucí učitelkou)?

- ano
- ne
- ne, jsme samostatná MŠ

11. V čem spatřujete pozitiva vašeho právního subjektu (popište prosím, co nejpodrobněji)

.....

.....

.....

.....

.....

12. V čem spatřujete negativa vašeho právního subjektu (popište prosím, co nejpodrobněji)

.....

.....

.....

.....

.....