

FUNKČNÍ STUDIUM – 2. ROČNÍK

ROČNÍKOVÁ PRÁCE

PŘÍRUČKA ZAČÍNÁJÍCÍHO ŘEDITELE

Rosice

únor 2017

Mgr. Zuzana Klusková

autorka práce

Prohlašuji, že tuto předloženou závěrečnou písemnou práci funkčního studia jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní veškeré prameny, které jsem použila.

V Rosicích dne 28. února 2017

Obsah

1. Úvod	5
2. Konkurz	7
2.1. Požadavky pro přihlášení do konkurzu	7
2.2. K přihlášce na ředitele SVČ si připravte	7
2.3. Otázky, na které si připravit odpovědi před konkurzem	8
2.3.1. Otázky, které by měl položit kandidát na ředitele SVČ sám sobě	8
2.3.2. Konkurzní komise	8
2.3.3. Otázky, na které se vás může ptát konkurzní komise	9
3. Po zvolení – Funkce ředitele SVČ	12
3.1. Práce s dokumenty	12
3.2. Práce s lidmi	16
3.2.1. Interní zaměstnanci	16
3.2.2. Externí zaměstnanci	18
3.2.4. Dokumenty vztahující se k lidským zdrojům	19
3.3. Povinnosti ředitele a hlavní náplň práce	20
3.4. Kontakty, které je vhodné převzít po předchozím řediteli	22

3.5. Hlavní předmět činnosti - aktivity, které si zkontrolovat	24
3.6. Smlouvy, které je vhodné zkontrolovat a aktualizovat	28
3.7. BOZP	29
4. Termíny během roku	31
5. Vzdělávání, knihy, co pomůže	33
5.1. Funkční studium pro ředitele	33
5.2. Knihy a zdroje, které bych doporučila k prostudování začínajícím ředitelům	34
5.3. Aktivity, které doporučuji udělat	36
6. Závěr	38
7. Zdroje	39
8. Přílohy	39

1. Úvod

K psaní této práce mě podnítila vlastní zkušenost. V červenci 2014 jsem nastoupila do vedení SVČ Rosice jako statutární zástupce. Předchozí paní ředitelka mi ukázala, jen velmi ve zkratce, kde co má v kanceláři uložené a popřála mi hodně štěstí do práce. Vůbec jsem tehdy, první den ve funkci, netušila na co se ptát, co očekávat a čím začít. Informace se ke mně začaly dostávat postupně a já často jen náhodně zjišťovala, co a kdy dodat, kam napsat, co kdy začít plánovat, co vykázat. Navíc nebývá výjimkou, že se nově příchozím ředitelům jejich předchůdci, kteří byli třeba i konkurenty při konkurzu, snaží nástup do funkce znesnadnit záměrně.

Především díky skvělé a ochotné finanční referentce, která také sama chvíli dělala statutárního zástupce, jsem adaptaci na novou funkci zvládla bez závažnějších přešlapů. Ovšem stále mám ještě v živé paměti, že mi vlastně celý první rok trvalo, než jsem si ve všem udělala systém. Neustále jsem se strachovala, abych na něco nezapomněla, nestihla či nenašla potřebný kontakt na osoby, se kterými předchozí ředitelky spolupracovaly.

Proto jsem se rozhodla jako svoji závěrečnou práci po druhém ročníku funkčního studia pro ředitele, napsat návod pro nového, začínajícího ředitele. Obsahem bude základní osnova toho, které termíny si během prvního roku ředitelování (a samozřejmě i všech dalších) pohlídat, kontaktů, které určitě po svém předchůdci přebrat, dokumentů, jež bude třeba vytvořit a aktivít, které bych doporučila zorganizovat.

I kdyby se začátečník mezi řediteli rozhodl čerpat podněty z odborných publikací, nepodaří se mu sehnat knihy s tak úzkým zaměřením, jako je ředitelování středisek volného času či domů dětí a mládeže.

Uvědomuji si, že je poněkud troufalé myslet si, že po necelých třech letech ředitelování mám dost zkušeností na to, abych mohla instruovat jiné ředitele, ale pokusím se využít toho, že mám ještě v dobré paměti momenty, kdy jsem po takovémto textu toužila a přála si najít jednoduchý návod, jak se ve funkci zorientovat.

Možných dokumentů, kontaktů i aktivit, které jsou pro výkon funkce ředitele užitečné je množství. Tato práce má za úkol postihnout pouze první rok ředitelování, a to opravdu jen ty nejzákladnější rady a postupy. Dalším aktivitám i rozvoji se meze nekladou, i když já si vždy ráda

vzpomenu na poučku Milana Appela: „Nejít do všeho po hlavě a naráz, naopak postupně, tak abychom zbytek týmu nezahltili a bylo se stále kam posouvat.“

Výhodou tohoto tématu a zaměření práce je také to, že nebude sloužit jen začínajícím ředitelům, ale i já sama ji budu do budoucna využívat jako soupis nutných dokumentů, kontaktů a termínů, které si musím hlídat a aktualizovat. A když nic jiného, zjistím při korektuře této práce od vedoucího a třídní učitelky, že tu něco důležitého chybí a já to tři roky nedělám.

2. Konkurz

Úplně prvním krokem k tomu, stát se ředitelem Střediska volného času, je samozřejmě příležitost – uvolnění této pracovní pozice a rozhodnutí se přihlásit do konkurzu. Já jsem se přihlásila z pozice pedagoga volného času ve stejné organizaci. Tento kariérní postup v rámci organizace, kterou znám a je mi blízká, se mi zdá ideální, ovšem i z vnějšku do organizace může přijít vhodný kandidát se skvělými nápady.

2.1. Požadavky pro přihlášení do konkurzu

Konkurz, který jsem absolvovala, měl na budoucího ředitele tyto požadavky:

1. Předpoklady a odborná kvalifikace pro pracovní místo ředitele školy podle zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících
2. Znalost školské legislativy, problematiky a předpisů
3. Organizační a řídicí schopnosti
4. Bezúhonnost

V praxi toto znamená, že kandidát na ředitele střediska volného času měl mít absolvované vysokoškolské pedagogické či manažerské vzdělání a minimálně 4 roky praxe ve školství jako pedagog.

Zajímavým poznatkem je, že při konkurzu jsem zjistila, že do pedagogické praxe se nepočítá pouze hlavní pracovní poměr s pracovní náplní pedagoga, ale také zkrácené pracovní poměry a pedagogické práce na DPP – například vedoucí kroužků.

2.2. Náležitosti přihlášky

K přihlášce na ředitele SVČ si připravte:

1. Úředně ověřené kopie dokladů o dosaženém vzdělání
2. Doklad o průběhu zaměstnání a délce pedagogické praxe včetně uvedení funkčního zařazení (pracovní smlouvy, potvrzení zaměstnavatelů).
3. Strukturovaný profesní životopis

4. Koncepce rozvoje organizace
5. Výpis z evidence Rejstříku trestů (ne starší než 3 měsíce) nebo doklad o jeho vyžádání
6. Originál lékařského potvrzení o zdravotní způsobilosti pro pracovní místo ředitelky (nesmí být starší 3 měsíců).
7. Písemný souhlas se zpracováním osobních údajů pro účely tohoto konkurzního řízení ve smyslu zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, v platném znění.

2.3. Otázky, na které si připravit odpovědi před konkurzem

2.3.1. Otázky, které by měl položit kandidát na ředitele SVČ sám sobě

1. Jsem připravený/á na vedoucí pozici a na zodpovědnost, kterou přináší?
2. Jsem připravený na pohotovost téměř 24 hodin denně a na neproplacené přesčasy?
3. Jsem budoucí ředitel SVČ připravený stát se veřejně známou osobou, prezentovat organizaci na veřejnosti, vystupovat na akcích, vést porady, být neustále sledován?
4. Jsem připraven na kritiku, na hodnocení ze všech stran, jsem připraven řešit často nepříjemné situace s rodiči a zaměstnanci?
5. Jsem připraven být vzorem pro své zaměstnance a sám všechna svá nařízení plnit na 100%?
6. Jsem připraven na určitou pokoru, na rozdělování odměn zaměstnancům, ačkoliv sám sobě dát odměnu nemůžu?
7. Budu za každých okolností motivující směrem ke svým zaměstnancům, přestože o motivování mě samého se nikdo starat nebude?
8. Souhlasí s mojí novou pozicí moje rodina?
9. Jaká mám od této funkce očekávání?

2.3.2. Konkurzní komise

Konkurzní komisi tvoří:

- Předseda komise – zástupce zřizovatele (většinou starosta či místostarosta)
- Pracovník odboru školství (legislativec)

- Zástupce města (člen rady, vedoucí příspěvkových organizací, vedoucí kanceláře starosty, tajemník, místostarosta)
- Pracovník zaměřený na koncepci a management
- Odborník na pedagogiku (ředitel jiné školské organizace z regionu)
- Personalista
- Vybraný pracovník z kolektivu organizace, kam se uchazeč hlásí

2.3.3. Otázky, na které se vás může ptát konkurzní komise

Byla jsem přítomna celkem na dvou konkurzech na ředitele SVČ. Na prvním v roli člena komise, kdy jsem byla kolegyněmi zvolena do rady volitelů, v druhém případě jako kandidátka na pracovní pozici.

V obou případech byly otázky kladené komisí poměrně podobné. Zde je několik tipů na oblasti, které si před účastí na konkurzu nastudovat a promyslet:

1. Otázky personalistiky – hlavní rozdíly mezi DPP, DPČ, pracovní smlouvou.
2. Náležitost pracovní smlouvy – co je zde nutné mít ve smlouvě zavedeno a jaké jsou doplňující informace k pracovní smlouvě.
3. Jak se počítají normativy ve volnočasových aktivitách?
4. Které dokumenty jsou nejdůležitější ve vztahu zřizovatel – organizace?
5. Co by měl obsahovat školní vzdělávací program SVČ?
6. Jaké jsou dva základní, povinné dokumenty pro SVČ? Jaké další doporučené dokumenty by měl ředitel vytvořit a aktualizovat?
7. Jak si představujete svoji manažerskou a jak svoji pedagogickou činnost? Jaké volnočasové aktivity byste mohl sám vést? Kolik pedagogických hodin byste měl týdně vykonat a kolik interní pedagogové?
8. Jak se počítá praxe pracovníků z předchozích zaměstnání?
9. Otázky k rozpočtu a financování organizace. Jak si představujete vícezdrojové financování a kde byste chtěl jako budoucí ředitel k finančním prostředkům přicházet? Na co se využívají finance z různých zdrojů?
10. Jaké má organizace fondy a k jakým situacím slouží?
11. V jaké oblasti se chcete dále vzdělávat?

12. Jak byste řešil konflikt mezi dvěma zaměstnanci?
13. Jaké jsou nové trendy v pedagogice a které z nich byste chtěl zavést do daného zařízení?
14. Jak je Vaše koncepce rozvoje propojena se ŠVP?
15. Jak chcete pracovat s rodiči a veřejností?
16. Jak se vyrovnáte s vysokým pracovním nasazením a vytížením?
17. Pokud tuto pracovní pozici získáte, co uděláte jako první?
18. Proč byste z přihlášených kandidátů měl být vybrán právě Vy?
19. Jak v této oblasti vnímáte konkurenci ve městě/regionu a čeho byste ve městě/regionu chtěl dosáhnout?
20. Co pro Vás znamená úspěch v zaměstnání?
21. Už jste někdy řídil tým? Jaký styl řízení upřednostňujete?
22. Popište ideálního zaměstnance.
23. Jaké klíčové kompetence musí mít pedagog v daném zařízení?
24. Jak budete motivovat zaměstnance?
25. S jakým druhem lidí se neshodnete a s kým naopak vycházíte?
26. V čem budete lepší než váš předchůdce a jaké máte od této pozice očekávání?
27. Jak dlouho chcete v pozici ředitele setrvat?

I pokud již jste ředitelem SVCČ či DDM, neuškodí zkusit si odpovědět na uvedené otázky.

Hlavním bodem konkurzu pak bylo popsání koncepce rozvoje organizace. Kandidát na ředitele SVCČ by měl mít ujasněno, kterým oblastem se chce věnovat, které trendy postihnout, jak pracovat s lidskými zdroji, jaké novinky v komunikaci s veřejností plánuje zavést a především kam by chtěl organizaci směřovat a rozvíjet.

Mějte však na paměti, že konkurzní komise, nehodnotí pouze odpovědi na odborné otázky a vaši koncepci. Komise se zaměřuje také na vaše vystupování, způsob projevu, nervozitu, styl oblečení, chování při čekání na rozhovor, podání ruky, první dojem, jasnost a stručnost projevu, zápal pro věc, energii, charisma, pohotovost odpovědí na nepřipravené otázky a sebe-

vědomí. Budete pracovat ve veřejném prostoru a povedete tým lidí. Proto právě tyto atributy mohou být pro získání pozice ředitele rozhodující.

Po absolvování konkurzu a obsazení prvního místa v něm následuje doba čekání, kdy výsledek konkurzu musí potvrdit zřizovatel. Rada města, případně kraje, většinou dá na doporučení konkurzní komise, ale stávají se i případy, kdy musí být konkurz zopakován nebo kdy rada města určí jiného, než konkurzní komisí doporučeného kandidáta.

3. Po zvolení – Funkce ředitele SVČ

Pokud uchazeč o místo ředitele SVČ prošel všemi zmiňovanými etapami, následuje jeho jmenování. V mém případě přišel pan starosta a ředitelka kanceláře starosty na SVČ v den mého nástupu a předali mi dokument o jmenování oficiálně před kolegy a popřáli mi hodně štěstí. Bylo to pěkné gesto, které určitě dalo na důležitosti tomuto dni a především udělalo jasnou dělící linku mezi mým působením v rolích pedagožky a ředitelky.

Zřizovatel má také první povinnost – změnit nové údaje o řediteli organizace do rejstříku škol a školských zařízení.

3.1. Práce s dokumenty

Následuje mnoho dní administrativy a kancelářské práce, kdy je důležité si projít všechny dokumenty, aktualizovat je a setřídit si je podle svého systému.

Zde je seznam nejdůležitějších dokumentů, které by měl každý ředitel převzít po svém předchůdci. Pořadí důležitosti jednotlivých spisů subjektivní, proto je seznam řazený abecedně.

Archiv třídních knih
Dokumenty BOZP a PO
Doložení vzdělání a praxe zaměstnanců
Evidence praxe zaměstnanců, s termíny postupu do vyšších platových tříd
Hospodářská dokumentace a účetní evidence
Kniha úrazů, záznamy o úrazech a komunikace s pojišťovnou
Nájemní smlouvy na další místa výkonu ZČ
Náplně práce zaměstnanců
Organizační řád

Organizační struktura
Personální a mzdová dokumentace
Požární knihy
Protokoly a záznamy o provedených kontrolách a inspekční zprávy
Rozhodnutí o zápisu organizace do rejstříku škol a školských zařízení se všemi místy poskytování školských služeb s IČ a jménem ředitele
Směrnice k inventarizaci majetku
Směrnice k vedení pokladny
Směrnice o poskytování cestovních náhrad
Směrnice registru smluv
Směrnice upravující oběh účetních dokladů
Směrnice upravující rozdělení režijních nákladů a výnosů
Spisový, archivační a skartační řád
Školní matrika - evidence přihlášek
Školní vzdělávací program
Tvorba a čerpání fondu FKSP
Vnitřní kontrolní systém
Vnitřní platový předpis
Vnitřní řád
Zápisy z porad

Zřizovací listina organizace, kde je obsažena doba zřízení (většinou na neurčito), vymezení činností a vymezení majetku

Můj systém obsahuje rozdělení do šanonů, kde má každý interní zaměstnanec svoji složku se všemi dokumenty, které se k němu vztahují (pracovní smlouvy, potvrzení o praxi a vzdělání, potvrzení od lékaře, výpis z trestního rejstříku, hodnocení motivačního systému, osvědčení o školení, platový výměr, ...). Dále mám samostatně vytvořené složky, které se váží k založení organizace, k budově, ve které sídlíme, ke smlouvám, k pronájmům, k bezpečnosti práce, k požární ochraně, k fundraisingu, k vnitřním předpisům a směrnicím, k externím zaměstnancům a personalistice celkově.

Při kontrole a aktualizaci dokumentů doporučuji začít od těch nejdůležitějších. Za ty považuji zápis do rejstříku škol a školských zařízení, vnitřní řád, školní vzdělávací program a dokumenty vztahující se k personalistice a zaměstnancům. Následně projděte dokumenty vztahující se k pronájmům, bezpečnosti práce a požární ochrany, matriku a směrnice. Na závěr kontroly dokumentů zbývají spisy, které neohrozí chod organizace a průběh činnosti, tedy například spisový a skartační řád. Ani na tuto práci nemusíte být sami, s kontrolou směrnic a hospodářské dokumentace vám pomůže finanční referent, kontrolou matriky pověřte pracovníka administrativy, či někoho z pedagogů. Projít všechny tyto základní dokumenty organizace bych doporučovala během prvního půl roku ve funkci.

Zde je seznam několika dalších, většinou nepovinných dokumentů, které doporučuji novému řediteli zajistit. Tyto spisy mohou velmi ulehčit a zjednodušit fungování i vedení organizace. Navrhuji tyto dokumenty sepsat během prvního roku ve funkci. K jejich vytváření je vhodné přizvat pracovní tým a brát v potaz probíhající aktivity a společné představy kolektivu:

Dotazníky pro klienty a jejich rodiče
Formuláře hospitačního záznamu
Kniha nápadů, stížností, přání a návštěv
Kniha úspěchů - propagace organizace, diplomy, fotografie, články
Kniha vad a oprav budovy, materiálu a vybavení

Krizový plán
Limitovaný příslib - závazné rozpočty jednotlivých kroužků, akcí
Matice zodpovědnosti interních pracovníků
Metodika vedení táborů
Motivační systém pro zaměstnance, osobní plány pracovníků
Plán hospitací
PR manuál
PR strategie
Provozní řády kluboven
Rozvrh obsazení učeben, tělocvičen a dalších míst výkonu činnosti pravidelných ZÚ
Seznam externích spolupracovníků, doplnění o kontakty, narozeniny, hodinovou mzdu a rozsah práce
Seznam interních zaměstnanců a jejich zařazení do platových tříd a stupňů
Storno poplatky a další obecné podmínky účastníka táborů a zájezdů
Storno poplatky a další obecné podmínky účastníka ZV
Strategický plán rozvoje SVČ
SWOT analýza - organizace i jednotlivých oddělení
Systém předávání materiálu, zápůjční protokoly
Zpráva o činnosti a hospodaření

3.2. Práce s lidmi

3.2.1. Interní zaměstnanci

Jako první důležitější úkol nového ředitele považuji představení se jeho interním zaměstnancům, vedení první porady a nastolení pravidel a komunikace v týmu interních pracovníků. Doporučuji se na toto první setkání detailně připravit, protože ostatní zaměstnanci zpravidla k prvnímu kontaktu přicházejí s nejrůznějšími očekáváními a je vhodné udělat dobrý dojem a nastínit ráz, jakým bude dále spolupráce mezi ředitelem a zaměstnanci pokračovat. Pokud zaváháte už na počátku, může vám trvat i delší dobu tuto chybu napravit.

Struktura prvního setkání by měla obsahovat představy nového ředitele o směřování organizace a také body, na kterých budete jako nový ředitel pracovat a inovace, které byste chtěl zavést. Určitě ale dejte prostor i svým zaměstnancům. Ať dostanou příležitost vyjádřit se k chodu organizace a k projevení nápadů na její nové směřování.

Nezapomeňte, že opět je velmi důležitý „haló“ efekt a také to, že právě nyní máte možnost nenápadně, avšak trvale zavést do vaší organizace rituály, které se budou dlouhodobě opakovat, které pro vás budou časem specifické a budou tvořit příjemné pracovní klima.

Já například každou pondělní poradou zahajuji stejnou větou a poté následuje kolečko, kdy každý z pracovníků řekne pár slov k uplynulému i nadcházejícímu pracovnímu týdnu a může toto povídání doplnit i o soukromé zážitky. Máme tak možnost společně sdílet náplň své pracovní doby, jsme s kolegy více v kontaktu, každý se má možnost projevit a nerušeně kolektivu něco povědět. V neposlední řadě to slouží pro mě, abych odhadla náladu pracovníků. Je samotné pak tato aktivita motivuje k vymýšlení a realizaci stále něčeho nového a neobvyklého, tak aby mohli kolegy na poradě překvapovat a zaujmout. Někdy na pondělní poradou připravím krátkou hru, kterou si s kolegy zahrajeme. Hodně se nám také osvědčují společné obědy, kdy se celý kolektiv ve čtvrtek vydá do oblíbené restaurace. Máme několik dalších rituálů a interních žertů, které se zavedly samovolně a bezděčně, ale právě tyto situace pracovní náladu zpestřují. Nebojte se vymýšlet cokoli, zpětnou vazbu okamžitě dostanete v podobě reakce zaměstnanců. Já jsem se setkala se spíše kladnou odezvou mých nápadů a inovací, kolegové jsou rádi za každé zpestření pracovního týdne, možná tím spíše, že toto neformální chování a nápady od vedoucí-

ho pracovníka neznali a neočekávali. A proč nevyužít právě toho, že pracujeme v tak hravém oboru, který toto nejenže dovoluje, ba naopak vyžaduje?

Velmi důležité je s pracovníky komunikovat, nejen hromadně na poradách, ale také v soukromí. Během prvního měsíce ve funkci doporučuji si s každým interním zaměstnancem minimálně na 0,5 hodiny v soukromí sednout a mezi čtyřma očima si promluvit o svých pracovních schopnostech, představách a přáních.

Až jednotlivé zaměstnance poznáte, uvažujte o jejich silných a slabých stránkách. Mě osobně se osvědčilo rozdělení pracovníků do kvadrantu ochotný – schopný, ochotný – neschopný, neochotný – neschopný, neochotný – schopný. Podle tohoto zařazení jsem věděla, jak se k jednotlivým zaměstnancům chovat. Kdo funguje bez potíží, kdo je zapálený, ale potřebuje pomoci, zaškolit, motivovat nebo změnit kompetence, kdo je vyhořelý a poslední skupina – kdo je sice schopný, ale neloajální k organizaci a takzvaný „škodlák“.

Pracovníci v kategorii neochotní – schopní, dokážou být pro organizaci velkou hrozbou, a pokud se vám nepodaří jejich přístup změnit, je vhodné se s nimi rozloučit. Toto samozřejmě může nastat i v situaci, kdy si s některým stávajícím interním pracovníkem nerozumíte a máte o směřování organizace a výkonu práce jiné představy. V první řadě se snažte s pracovníkem komunikovat, domluvit se na svých pohledech a představách a snažit se najít společnou řeč. Pokud se ovšem toto nezdaří, budete se muset s takovýmto pracovníkem rozloučit. Důležité je dbát na dobro celku a myslet na to, že jeden nezapadající pracovník vám může narušit fungování celého týmu.

Dát výpověď zaměstnanci není vůbec jednoduché. Z vlastní zkušenosti však vím, že pokud budete důslední, budete trvat na svých představách a dáte takovému pracovníkovi najevo, že vy jste tu nadřazeným a určitě nemáte v plánu svoji pracovní pozici ani nároky nijak měnit, „nepohodlný“ zaměstnanec dříve či později sám podá výpověď a odejde. Buďte v jednání s nepřizpůsobivým pracovníkem přímí, říkejte slušně a na rovinu, co si o něm myslíte. Neschovávejte se před nepříjemným jednáním a nedělejte kompromisy. Dobré je pokud se za vás postaví celý tým a vytvoří na nepřizpůsobivého jedince nátlak. Pokud vytrváte, váš tým bude respektovat vaše rozhodnutí.

Stejně tak důležité, jako vypořádat se s těžko zvladatelnými členy týmu, je zásadní mít na svém novém pracovišti nějaké své vlastní lidi, které znáte a kterým důvěřujete. Než je však přivedete, dobře si rozmyslete, jak jejich přítomnost zdůvodníte. Pro organizaci je obrovskou výhodou pokud se ředitel dokáže obklopit odborníky, kteří jsou mu nakloněni a na které se může spolehnout.

Pokud máte vytvořený funkční a spolehlivý tým, je toto velká výhoda a vy už s ní jen dále pracujte. Komunikujte s týmem, motivujte a chvalte své zaměstnance.

3.2.2. Externí zaměstnanci

Dalším důležitým bodem je představení se externím zaměstnancům. Ideální pozice je, pokud nový ředitel nastupuje během letních měsíců nebo k termínu 1. 9. Může pak svolat první schůzku pro externí pracovníky, seznámit se s nimi a zároveň toto představení spojit s proškolením BOZP, předáním třídních knih a dalšími povinnostmi, které následují při začátku školního roku. Účast na této schůzce je tak zajištěná a externí pracovníci reagují lépe, než kdyby museli schůzku absolvovat „jen“ kvůli představení nového ředitele a za pár týdnů znova, kvůli proškolení BOZP a dalším náležitostem.

Pokud ředitel tuto možnost nemá a nastupuje do funkce v průběhu roku, by měl zvážit, zda svolávat externisty pouze kvůli svému představení. Bylo by vhodné, aby při této příležitosti vyřídil i nějaké praktické záležitosti a administrativu. Pamatujte na to, že vašimi externími spolupracovníky jsou často lidé, kteří mají svůj hlavní pracovní poměr a práci v SVČ dělají nad rámec svých povinností. Je samozřejmě dobré s nimi komunikovat a zajímat se o ně, ale snažte se je, mimo zájmovou činnost, kterou vedou, časově zatěžovat co nejméně.

Na první setkání s externími spolupracovníky doporučuji vytvořit dotazníky, kam budou moci externisté zaznamenat svůj názor, své nápady a dát novému řediteli zpětnou vazbu na dosavadní fungování organizace.

3.2.3. Delegování

Od představení se spolupracovníkům a kolegům bude na řediteli, aby z kolektivu vytvořil funkční, spolupracující a profesionální tým. Jestliže v tomto uspěje, můžou mu být jeho zaměstnanci velkou oporou a nástup do funkce mu usnadnit. Bylo by chybou spoléhat jen na vlastní

schopnosti a pracovat sólově. Naopak navrhuji nebát se delegovat zaměstnance a nebát se je vtáhnout do řízení organizace. Vedoucí zaměstnanec se klidně může obklopovat lidmi, kteří jsou v daných oborech lepší a zkušenější než on sám. Grafik bude pravděpodobně kreativnější a zdatnější pracovník s počítačovými grafickými programy, školník zručnější a finanční referent se zase více vyzná v účetnictví. Úkolem ředitele je nahlédnout do všech oborů a práci jednotlivých odborníků koordinovat.

Pokud je to v možnostech organizace, doporučuji určit dva zástupce ředitele. Jednoho pro ekonomickou činnost a zároveň vedoucí technicko-hospodářských pracovníků, druhého zástupce pro pedagogickou činnost – a vedoucího externích pedagogických pracovníků. Nezapomeňte však zde na aktualizaci organizační struktury, vnitřního platového systému, náplní prací a platových výměrů a započítání příplatku za vedení.

Podle finančních prostředků organizace lze zaměstnat kromě ředitelky a pedagogů, finančního referenta, školníka, uklízečky, také administrativní pracovníci, recepční, pracovníka v oblasti PR a pracovníka doplňkové činnosti.

3.2.4. Dokumenty vztahující se k lidským zdrojům

Práce s lidmi je především o komunikaci, ale ani zde se nevyhneme povinným dokumentům, které je nutné si zkontrolovat u každého pracovníka.

K interním zaměstnancům se vážou tyto dokumenty

Dohody o hmotné odpovědnosti (firemní oblečení, notebook, pracovní mobil, aj.)
Doložení vzdělání a praxe zaměstnanců
Evidence praxe zaměstnanců, s termíny postupu do vyšších platových tříd
Informace k pracovní smlouvě (např. rozsah dovolené, zkušební doba, výpovědní lhůta, rozložení pracovní doby...)
Náplně práce zaměstnanců
Osobní dotazníky zaměstnanců
Plán dalšího vzdělávání jednotlivých pracovníků

Plán dovolených během roku
Platové výměry se zařazením do pracovních tříd a stupňů
Pracovní smlouvy
Rozložení pružné pracovní doby interních zaměstnanců
Stanovení přímé pedagogické práce (pedagogové minimálně dva zájmové útvary v délce trvání 6 hod./týdně, ředitel jeden ZÚ 2 hod./týdně)

K externím pracovníkům se vážou tyto dokumenty

Archiv výpisu trestních rejstříků
Doložení vzdělání a certifikátů jednotlivých externích spolupracovníků
Osobní dotazníky jednotlivých pracovníků
Podepsané Dohody o provedení práce, případně Dohody o provedení činnosti
Podepsané proškolení BOZP jednotlivých pracovníků
Rozložení pracovní doby - přímá práce pedagogická, příprava, ostatní.
Seznam lékařských prohlídek, s termíny následné lékařské prohlídky
Seznam externích spolupracovníků, doplnění o kontakty, narozeniny, hodinovou mzdu a rozsah práce
Sjednaná hodinová mzda jednotlivých pracovníků

3.3. Povinnosti ředitele a hlavní náplň práce

Ředitel je odpovědný zřizovateli, tedy radě obce nebo kraje. Odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu v souladu s účelem, na který byly přiděleny, předkládá rozbor hospodaření podle závazné osnovy a postupu stanoveného ministerstvem. Silná majetková a finanční závislost organizace na zřizovateli si žádá dopředu upravená pravidla vzájemné ko-

munikace. Mohou být popsána ve zřizovací listině nebo ve směrnici (či zásadách), kterou vydá zřizovatel a budou závazná jak pro ředitele, tak pro zřizovatele.

Hlavní povinností ředitele je zajistit a dohlížet na chod SVČ dle vymezení zřizovací listiny. Lidé mimo obor si jen těžko dovedou představit širokou škálu povinností, které tato funkce obnáší. Zde je proto ukázka činností z mé praxe:

Nově nastupující ředitel, by měl určit, kterým z těchto povinností se bude plně věnovat a u kterých je vhodné úkoly delegovat.

Domlouvá sponzory
Jedná s pojišťovnou
Jedná se sponzory
Jezdí na porady ředitelů
Komunikuje se zřizovatelem, úřady a dalšími organizacemi
Komunikuje s klienty, rodiči
Kontroluje platby, faktury, obraty na účtu
Kontroluje výkazy odpracovaných hodin a soupisky
Kontroluje založení akcí
Kontroluje zápůjčky, podepisuje předávací protokoly
Konzultuje s finančním referentem rozpočet organizace
Má přímou pedagogickou činnost min. 2 hodiny týdně
Motivuje zaměstnance, vyhodnocuje motivační systém, individuální pohovody
Píše zprávu o činnosti
Podepisuje cestovní příkazy
Provádí hospitace
Přijímá nové zaměstnance
Řeší konflikty na pracovišti

Sjednává pronájmy
Sjednává smlouvy
Stará se o personalistiku, uzavírá smlouvy a dohody
Vede porady
Vyhledává dotace a projekty
Vytváří hlavní dokumenty organizace
Zajišťuje inventarizaci
Zajišťuje výkaznictví

Práce ředitele SVČ je velmi kreativní a pestrá. Ředitel může organizaci rozvíjet po jakékoliv ose. V první řadě je pedagog a manažer. Dále má uplatnění v oblasti PR, lidských zdrojů, fundraisingu, projektový management, rozšíření nabídky činnosti a trendy v pedagogice volného času, rozšíření činnosti do regionu a podobně. Každý ředitel musí zvážit své síly, aby jeho nápady a inovace nezůstaly na půli cesty.

3.4. Kontakty

Zde je seznam kontaktů, které je dobré převzít přímo od předchozího ředitele. Jsou to pracovníci, s kterými dříve nebo později přijdete do styku. Samozřejmě je třeba ještě mnoho dalších kontaktů, záleží na aktivních projektech, systému propagace, systému rozdělení práce apod.

Některé ze jmenovaných funkcí mohou zastat interní zaměstnanci SVČ, jak pedagogové, tak techničtí pracovníci. Některé z těchto prací však dělají externí spolupracovníci na dohodu a jejich využití je nepravdělné. Je dobré si proto na ně při předání funkcí vzít kontakty, informovat se na spolupráci s nimi a co nejdříve je zkontaktovat, představit se jim a probrat detaily další spolupráce.

- Kontakt na zřizovatele – starosta obce, radní, zastupitelé, metodik příspěvkových organizací
- Politici regionálního významu

- Majitel budovy
- Ředitelé ostatní příspěvkových organizací v obci
- Ředitelé sousedních, spolupracujících a spřízněných SVČ a DDM
- Vedoucí dalších neziskových, volnočasových a vzdělávacích organizací pracujících s dětmi a mládeží (Sokol, Junák, Orel, BESIP, Podané ruce a mnoho dalších)
- Vedoucí jednotlivých odborů města / kraje
- Vedoucí spolků v obci
- Koordinátoři a předsedové komisí města
- Referentka pro DDM a SVČ na krajském úřadě
- Ředitelé a zástupci ředitelů škol v obci a v okolních obcích
- Ředitelé mateřských škol
- Sponzoři a spolupracující firmy a podnikatelé
- Sjednaná podniková lékařka
- Dětské lékaři v obci
- Městská policie
- Technik servisu požární ochrany
- Poradce BOZP
- Uklízečka
- Školník, pracovník údržby budovy
- Technické služby obce
- Majitelé a správce pronajímaných objektů, kluboven, tělocvičen
- Majitele a správce táborových základem
- IT technik, správce webových stránek
- Grafik organizace
- Fotograf organizace
- Údržba a servis kopírky
- Kameraman organizace, střih a úprava video záznamů
- Správce sociálních sítí

- Pojišťovací poradce
- Bankovní poradce
- Správce systému Domeček
- Redaktoři místních i regionálních novin a periodik
- Kulturní informační centrum a majitelé vývěsních ploch v obci a v regionu
- Právní poradenství
- Správce účetního programu
- Poskytovatelé stravování na táborech a příměstských táborech

Toto je souhrn jen základních kontaktů, pro zajištění chodu vaší organizace. Pro rozvoj organizace je třeba kontaktů mnohem více a jedním z úkolů ředitele je tyto kontakty získávat. Obecně je práce v terénu pro ředitele velmi důležitá a po adaptaci a uspořádání všech dokumentů v kanceláři, byste měli zhruba jednu třetinu pracovního času strávit „v terénu“, ať už je to jednání s důležitými osobami, návštěvami jiných zařízení či přímou kontrolou činnosti vaší organizace.

3.5. Hlavní předmět činnosti

Dle vymezení hlavního účelu a předmětu činnosti se střediska volného času věnují poskytování zájmového vzdělávání. Mezi zájmové vzdělávání patří především:

- Činnost v pravidelných zájmových útvarech
- Příležitostné aktivity různého tematického a obsahového zaměření pro děti, mládež i dospělé
- Výchovně vzdělávací aktivity pro děti, mládež i dospělé (semináře, přednášky, exkurze, výlety, výcvikové kurzy)
- Příměstské tábory
- Krátkodobé akce např. víkendové
- Ozdravné a rekreační pobyty pro děti, mládež i dospělé
- Soustředění zájmových kroužků

- Péče o talentované děti i mládež
- Práce s komunitami, sociálně znevýhodněnými rodinami
- Pořádání soutěží, přehlídek, festivalů
- Provozování otevřeného klubu pro mládež a podpora spontánních zájmových aktivit mládeže
- Vzdělávací programy pro ostatní školská zařízení
- Informační, osvětová, poradenská a metodická činnost

Organizaci výše uvedených aktivit ředitel může jak sám pedagogicky zajišťovat, tak především musí koordinovat a kontrolovat. Dbá na plánování, propagaci, organizaci, uskutečnění, vyhodnocení činnosti a založení dokumentů k jednotlivým proběhlým aktivitám.

Co zakládat k pravidelné zájmové činnosti:

Hospitační arch
Limitovaný příslib a rozpočet kroužku, vč. čerpání
Plán celoroční činnosti – klíčové kompetence účastníků a vzdělávací cíle
Platby – uhrazené do 31. 10., tak aby se daly započíst do normativů
Přihlášky s předepsanými údaji a podepsané zákoným zástupcem
Seznam účastníků – s rodnými čísly, adresami a zákonnými zástci
Třídní kniha – obsahující seznam účastníků, roční cíle, zápis z jednotlivých lekcí
Zhodnocení činnosti

Doporučuji vytvořit hospitační arch a seznámit s ním vedoucí kroužků. V tomto dokumentu budou popsány body, na které se při hodnocení pravidelné zájmové činnosti hodnotitel zaměří. Také doporučuji během školního roku, každý zájmový útvar alespoň jednou navštívit, buď přímo ředitelem, nebo jeho zástupcem pro pedagogickou činnost.

Velmi doporučuji uspořádání na konci roku akademii a výstavu. Zde se budou mít všechny kroužky možnost prezentovat a ukázat tak rodičům, veřejnosti i ostatním zájmovým útvarům, čemu se v průběhu školního roku věnovali.

Nedílnou součástí činnosti SVČ je pořádání velkých akcí ve městě. Tyto akce slouží ke zpříjemnění, především víkendových dní, obyvatel obce. Pro organizaci je to služba městu a také jsou velké akce výbornou formou propagace, zviditelnění se a navázání kontaktů s potencionálními klienty.

Co zakládat k jednorázovým akcím pro veřejnost:

Harmonogram, mapa a program akce
Personální obsazení akce a funkce pracovníků
Plakát a systém propagace
POZ akce – příprava akce, cíle, počet interních i externích pracovníků, klady a zápory u přípravy i realizace akce
Předběžný rozpočet
Seznam účastníků (pokud je, některé velké akce jsou anonymní)
Spolupracovníci - firmy, služby, organizace
Systém financování, seznam sponzorů
Výkazový list – obsahující typ akce, termín, počet účastníků, případně počet osobodní a výkazových klientů
Vyúčtování akce
Zhodnocení (článek, fotoreportáž)

Další důležitou činností, které se střediska volného času věnují, je pořádání pobytových i příměstských táborů, pobytů a kurzů. Tábory a pobyty pro děti jsou zahrnuty v naší hlavní činnosti, stejně tak pro nás ale mohou být výborným zdrojem zisku, propagace a velmi vyhledávanou službou pro obyvatele obce.

Co zakládat k pobytovým, výjezdním akcím a příměstským táborům:

Bezinfekčnost účastníků i pracovníků
Fotodokumentace, zpětná vazba, zhodnocení, upomínkové předměty
Jídelníček
Nájemní smlouvy, objednávky ubytování, dopravy atd.
Personální obsazení
Plakát a systém propagace
Pověření k výkonu funkce
Program tábora
Přihlášky účastníků
Seznam účastníků
Souhrn plateb účastníků
Školení táborových pracovníků
Táborový řád a režim dne
Tabulka rozdělení činnosti pracovníků během dne a rozpis služeb
Zdravotní deník

Přestože naše práce je obecně prospěšná, vždy je dobré si říct proč tu, kterou aktivitu organizujeme. V našem zařízení jsme měli dlouho problém s tím, že jsme „plýtvali silami“ na organizačně náročné akce, které nám vzaly mnoho sil a prostředků, ale v konečném důsledku nebyly nijak oceňované a navštěvované. Trvalo nám dlouho, než jsme od těchto akcí – často pořádaných spíše ze sentimentu upustili a řekli si, že chceme, aby naše počiny přinášely minimálně jednu z těchto zásad:

- Akci děláme, protože splňuje vymezení naší hlavní činnosti v zřizovací listině a přinese nám normativní plnění (zájmové útvary, táborová činnost)
- Akci po nás vyžaduje zřizovatel (sem spadá především zájmová činnost, fungování otevřeného klubu, tábory a velké akce pro veřejnost z regionu)
- Akci nám přinese finanční zisk (zájezdy, kurzy pro dospělé, projekty)
- Akce je pro nás důležitá z hlediska propagace, zviditelnění se

- Akce nám může přinést něco do budoucna – rozšíření se do regionu, nové klienty a kontakty
- Akce je jedinečná, tradiční, je o ni dlouhodobě zájem anebo je pro klienty, kterým si jiné organizace nevěnují (resocializační program pro děti a mládež, otevřený klub, akce pro teenagery)

3.6. Smlouvy

Doporučuji (a kontrola po mě také vyžadovala) tabulku se seznamem všech aktuálních smluv a také s termíny jejího působení. Zde je přehled smluv na odběry služeb, které by měl mít ředitel uzavřeny, zaktualizovány a založeny.

Administrativní pomůcky
Další pojištění (majetku, osob...)
Doložení zřízení bankovních účtu – hlavního a FKSP
Intergram
OSA
Platba televizního poplatku
Pronájem kopírovacího stroje
Revize elektro
Služby systému Domeček
Služby účetního programu (Gordic)
Smlouva na telefonní služby
Smlouva o energiích (voda, plyn, elektřina)
Smlouva o odběru stravenek
Smlouva s firemním lékařem
Smlouva se závozem hygienického zboží
Smlouvy o dlouhodobých pronájmech
Technik PO a BOZP a revize PO a BOZP
Zákonné pojištění Kooperativa

Toto je nástin dlouhodobých smluv, které se můžou v organizaci vyskytnout. Samozřejmě jich může být mnohem více, dle aktuální činnosti a aktivit organizace.

Dále nezapomeňte zakládat jak smlouvy, tak objednávky na jednorázové akce – pronájmy táborových základen, stravování na pobytech i příměstských akcích, dopravu, atrakce na akce apod. Ze zákona nově plyne povinnost smlouvy a objednávky, které překročí částku 50 000 Kč, zavádět do Registru evidence smluv.

3.7. BOZP

I když bezpečnost práce je pro mě především o předvídání nebezpečí, využívání zdravého rozumu, usměrňování dětí a přiměřeném chování, pro kontroly je to především soupis dokumentů a předpisů.

S dokumenty BOZP doporučuji zkontaktovat pracovníka poradenské a konzultační služby. V Jihomoravském kraji je například vyhlášený pan Jaroslav Kocián.

Zde jsou hlavní dokumenty vztahující se k BOZP

Doklady o požární ochraně a prevenci
Doklady o zdravotní způsobilosti zaměstnanců, vstupní LPP prohlídky, profesní prohlídky
Dokument vyhledávání, kontrola a vyhodnocení rizik
Dokumentace požární ochrany dle míry požárního nebezpečí
Kniha úrazů
Návody ke spotřebičům, s prokazatelným seznámením uživatelů
Osnova školení BOZP a doklady o proškolení všech pracovníků
Podepsané převzetí OPP
Popis skladů - nosnost podlah, nosnost regálů a polic
Požární kniha
Požární poplachové směrnice

Provozní řády skladů
Provozní řády učeben a zásady bezpečné práce pro jednotlivé pracovní činnosti a provozy (keramická dílna, sportovní sál,...)
Revize ve vztahu k PO (hydranty, hasicí přístroje,...)
Revizní zprávy a dokumentace VTZ (únikové cesty, výtahy, hasicí přístroje, žebříky, tělocvičné nářadí, atd.)
Roční проверки bezpečnosti práce
Směrnice o využívání OPP
Smlouva s lékařkou
Zápisy úrazovosti a komunikaci s pojišťovnou
Zařazení pracoviště do kategorizace prací
Záznam úrazu - čisté formuláře

Výhodné je také vytvořit manuál postupu při zjištění úrazu. Nezapomeňte sem zavést postup komunikace, kterou má vedoucí kroužku či jiný přítomný a odpovědný pracovník, zajistit. Po informování zákoných zástupců a ředitele, sepsání záznamu o úrazu a dodání ambulantní zprávou o ošetření od lékaře, je nutné úraz nahlásit na pojišťovnu a především jej zavést do InspIS systému ČŠI.

4. Termíny během roku

Zde je soupis základních termínů, které by si měl ředitel během roku ohlídat.

Aktivita	Termín
Aktualizace DPP a mezd externích pracovníků	září, únor
Aktualizace obsazení kluboven	začátky září, aktualizace v polovině října, dle reálně obsazených kroužků
Aktualizace rozpočtu kroužků	předběžný začátkem září, reálný, dle zaplacených členů koncem října
Aktualizace směrnic o cestovních náhradách	na začátku každého kalendářního roku, když vyjdou nové ceníky pro pohonné hmoty
Funkční studium pro ředitele	do 2 let od nástupu do pozice ředitele, nový ročník DOTO začíná vždy v lednu
Inventarizace	Průběžně, nejpozději k 31. 12.
Kontrola a podepsání podkladů pro výplaty	dle výplatního termínu. U termínu 10. den v měsíci, sbírám do 3. dne měsíce soupisky, 6. den v měsíci předávám vše účetní podepsané a zkontrolované
Kontrola plateb, přihlášek a třídních knih ZÚ	polovina října
Kontrola vyúčtování všech dokladů	do 10. prosince
Nahlašovat úrazy na ČSI a pojišťovnu	okamžitě po nahlášení úrazu
Plán akcí nadcházejícího kalendářního rok, SWOT analýza loňských akcí	plánovací porada v červnu
Plán jarních prázdnin a zimních kurzů	nejpozději srpen
Plán letní činnosti	listopad
Plán zájmové činnosti na následující školní rok	duben
Pohovor s pracovníky	1× za pololetí
Porada ředitelů na kraji	koncem srpna
POZ akcí	do 10 dnů po akci
Předběžné rozpočty	14 dní před akcí
Předložení plánu dalšího vzdělávání interních zaměstnanců na kalendářní rok	první porada v lednu
Předložení předběžného plánu dovolených všech interních zaměstnanců na kalendářní rok	první porada v lednu

Tisk propagačních materiálů ZČ na následující školní rok	květen
Účetní uzávěrky	15. 4., 15. 7., 15. 10. a 3. 2.
Určení přímé pedagogické práce interních pedagogických zaměstnanců	přípravný týden v srpnu
Výkaznictví a normativy	začátek listopadu, odevzdává se kolem 8. 11.
Vyúčtování akcí	10 dní po akci
Zhodnocení školního roku	začátek června - ideálně výjezdní porada
Zpráva o činnosti a hospodaření zřizovateli	zpravidla odevzdat do 28. 2.

5. Vzdělávání, knihy, co pomůže

Ředitel Střediska volného času by se měl orientovat v pedagogice a být sám také schopný pedagog (má ze zákona mít týdně minimálně 2 hodiny přímé pedagogické činnosti), který rozumí svým klientům, rodičům i pedagogickým zaměstnancům. Musí mít také další vědomosti i osobnostní dovednosti. Měl by být schopný manager, který dokáže pro svoji organizaci sehnat finanční prostředky. Důležitá je orientace v personalistice – jak v tvorbě dokumentů, tak práci s lidskými zdroji, tak, aby uměl najít, získat a udržet kvalitní pracovníky. Musí se orientovat také v právu a ovládat školské zákony, zákoník práce a další legislativu. Vhodná je i orientace v marketingu a ekonomice. Samozřejmě důležité je i umění time-managementu a plánování. Z osobnostních kvalit je důležité především charisma a sebevědomí. Měl by umět vést tým, vystupovat na veřejnosti, mít reprezentativní projev a komunikační dovednosti.

Žádný ředitel však nevstupuje do funkce se všemi těmito dovednostmi. Funkce ho postupně učí a dotváří, stačí jen být otevřený, naslouchat a nechat si poradit.

Zde je soupis několika zdrojů, kde nový ředitel může získat pomoc a radu.

5.1. Funkční studium pro ředitele

Funkční studium pro ředitele musí každý nový ředitel školy nebo školského zařízení absolvovat nejpozději do 2 let od nástupu do funkce, mimo ředitelů, kteří mají vysokoškolské vzdělání v oblasti školského managementu či v oblasti organizace a řízení školství.

Funkční studium pro ředitele však není nepříjemná povinnost, ale může být pro nově nastupujícího ředitele opravdu zábavné a nápomocné. Typů funkčního studia pro ředitele je několik, od mnoha různých organizátorů. Pro nového ředitele SVČ mohu doporučit funkční studium pro ředitele, které každoročně organizuje NIDV, tzv. „DOTO“. Toto studium pro manažery školských organizací a neziskových organizací, probíhá 3 roky, vždy ve čtyřdenních cyklech. Studium rozšíří povědomí ředitelů o managementu, PR, facilitaci a vedení porad, komunikaci, práci s lidskými zdroji a legislativě. Také mu pomůže se orientovat v mnoha osobních otázkách, za pomoci předmětů jako je osobnostně sociální výchova a týmová spolupráce.

Nenechte se odradit časovou náročností i nutností pravidelně vyjíždět na školení. Studium je opravdu užitečné a pobyt mimo bydliště a kancelář vám dodá nový pohled a bude pro vás inspirací a osvěžením. Nový ředitel zde také naváže kontakty s řediteli a vedoucími pracovníky podobných organizací, napříč celou republikou a navštíví mnoho těchto zařízení osobně.

5.2. Knihy a zdroje

Zde je seznam knih a zdrojů, které bych začínajícím ředitelům doporučila k prostudování:

- ALINČE, František a Ivan TOMŠÍ. *Katalog prací: uplatňování podle povolání a platových tříd ve veřejných službách a správě*. Olomouc: Anag, 2003. Práce, mzdy, pojištění.
- BEDNAŘÍK, Aleš. *Facilitace: jak vést skupinová setkání?*. Kladno: Aisis, c2008. ISBN 978-80-904071-0-7.
- FISCHER, Peter. *Prvních 100 dní v šéfovském křesle*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1909-9.
- HERMAN, Marek. *Najděte si svého manžana: --co jste vždycky chtěli vědět o psychologii, ale ve škole vám to neřekli--*. 2., přeprac. vyd. Olomouc: Hanex, 2008. ISBN 978-80-7409-023-3.
- HOFMANNOVÁ, Eva. *Cestovní náhrady: podle zákoníku práce : s komentářem a příklady od ..*. Olomouc: ANAG, 2007. Práce, mzdy, pojištění.
- KAHNEMAN, Daniel. *Myšlení: rychlé a pomalé*. V Brně: Jan Melvil, 2012. Pod povrchem. ISBN 978-80-87270-42-4.
- KAŽMIERSKI, Tomáš a Petr PELCL. *Projektové a strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Regionální environmentální centrum Česká republika, 2003.
- KOCH, Richard. *Prvních 100 dnů úspěšného šéfa*. Přeložil Jan ROUBAL. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-173-9.
- MIKÁČ, Jan a Monika PUŠKINOVÁ. *Vnitřní předpisy, směrnice a řády ve školství: návody, správná i chybná řešení, vzory*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-635-6.

- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.
- POLÁKOVÁ, Hana. *Nejčastější otázky k aplikaci školských předpisů*. Žďár nad Sázavou: Fakta, 2006. ISBN 80-902614-7-7.
- POLÁKOVÁ, Hana. *Platové poměry zaměstnanců škol a školských zařízení*. Žďár nad Sázavou: Fakta, 2011. ISBN 978-80-903823-4-3.
- POLÁKOVÁ, Hana a Dagmar LICHOVNÍKOVÁ. *Zákoník práce v praxi ředitelů škol a školských zařízení: s komentářem a vzory nejčastějších pracovněprávních úkonů*. Žďár nad Sázavou: Fakta, 2011. ISBN 978-80-903823-3-6.
- PUŠKINOVÁ, Monika a Jan MIKÁČ. *Rozhodování ředitele školy a školského zařízení ve správním řízení a mimo správní řízení: postupy, správná řešení, vzory správních rozhodnutí*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. ISBN 978-80-7357-595-3.
- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.
- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4040-9.
- SELIGMAN, Martin E. P. *Opravdové štěstí: pozitivní psychologie v praxi*. Vydání druhé. Přeložil Ivana PAVLÍČKOVÁ. Praha: Ikar, 2015. ISBN 978-80-249-2944-6.
- SINEK, Simon. *Lídři jedí poslední: proč některé týmy drží pohromadě a jiné se rozpadají*. Brno: Jan Melvil, 2015. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-89-9.
- TRÁNSKÝ, Jaroslav. *Cestovní náhrady: školství : ve znění platném k 1.1.2015*. Třinec: RESK, spol. s r.o., 2015. ISBN 978-80-87675-08-3.
- WILKINSON, Michael. *Tajemství facilitace: dosáhněte výjimečných výsledků v týmové práci pomocí SMART metody*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2607-3.
- <http://www.csicr.cz/html/ManualUrazy/flipviewerxpress.html> - Manuál zadávání úrazů do systému ČŠI
- Webové stránky jiných SVC

5.3. Aktivita

Pokud nám po aktualizaci povinných dokumentů, práci s týmem zaměstnanců, vlastní pedagogické činnosti a vzdělávání, zbyde ještě trocha vůle a sil, doporučuji realizovat tyto aktivity:

- Organizační porada s týmem interních zaměstnanců, kde jim nový ředitel představí svoji vizi organizace, budou nastaveny kompetence a vytvořena matice zodpovědnosti. (Matice zodpovědnosti SVČ Rosice viz příloha)
- Teambuildingové odpoledne s týmem interních zaměstnanců
- Monitoring situace ve městě, aktivní účast na zastupitelstvu či začlenění se do některých komisí
- Zajet s týmem pracovníků na benchmarkingovou návštěvu do jiného zařízení
- Vytvořit SWOT analýzu organizace
- Zrealizovat SWOT analýzu jednotlivých oddělení
- Bostonská matice kroužků, akcí a případně i externích spolupracovníků
- Přečíst si strategický plán a s týmem interních pracovníků jej aktualizovat
- Jít na školení „repertorium školské legislativy“ s Milanem Mackem
- Objednat si legislativní poradenství a newslettery s novinkami ve školství od pana Jana Mikáče
- Domluvit si konzultaci s externími poradci BOZP
- Domluvit si konzultaci a nastavení zásad PR s odborníkem, aktualizovat logomanuál
- Vytvořit plán výzdoby budovy a tvorby propagačních materiálů
- Určit si cíle v nové pozici a klíčové oblasti, které chceme zlepšovat
- Zapisovat si průběžně úspěchy i neúspěchy – je to skvělý podklad i pro autoevaluační dotazník, který občas dostanete od zřizovatele, tak sebereflexe pro nás samotné
- Analyzovat si organizaci, například metodou H2K
- Vytvořit zpětnovazební dotazníky pro klienty, rodiče i externí spolupracovníky
- Vytvořit hodnotící a motivační systém pro zaměstnance, nastavit osobní plány rozvoje zaměstnancům

- Otestovat své zaměstnance – zábavnou a netradiční formou například na poradách. Doporučuji test Týmových rolí dle Belbina či test Pět hlavních dovedností.
- Zmapovat konkurenci. Sepsat si volnočasová zařízení, která fungují v regionu, včetně cen, termínů a aktivit, které nabízejí.
- Sepsat si očekávání – své, zaměstnanců i klientů a zřizovatele.
- Založit cloudové úložiště fotografií, dokumentů, materiálů.
- Zavést softwarový nástroj docházky a internové komunikace (Sharepoint aj.)
- Pokud není závés online přihlašování na ZÚ, jednotnou firemní emailovou adresu a elektronický podpis
- Rozvíjet doplňkovou činnost
- Vytvořit plán rozvoje na další 3-5 let, včetně plánu investic
- Založit YouTube kanál SVČ a profil na dalších sociálních sítích

6. Závěr

Závěrem práce bych se ráda podělila o osobní radu. Považuji za důležité, aby nový ředitel zůstal sám sebou. Aby ho práce bavila, dělal ji naplno a poctivě, ale aby od ní měl kam utéci – nezříkal se svých koníčků, našel si čas a prostor na rodinu a přátele. Jedná se o práci kreativní, která vás bude – pokud budete chtít, neustále rozvíjet a učit novým věcem. Je zde skvělá možnost si vybrat jakou cestou chcete jít a jakými lidmi se chcete obklopovat. Pokud vás ale zmíněné atributy děsí, důkladně zvažte, zda ředitelský post nepřenechat jiným.

Důležité je si také uvědomit, že jste tu pro své zaměstnance, abyste jim pomohl, motivoval je a vytvořil příjemné a funkční pracovní zázemí. Při řízení lidí se rozhodně nevyplácí opomíjet klima v kolektivu, které může přímo či nepřímo vést k horším pracovním výsledkům nebo citelně narušovat atmosféru mezi jednotlivými zaměstnanci. Proto je na místě intenzivně se zabývat i touto důležitou stránkou ředitelování.

Naučit se práci s dokumentací může být pro někoho náročnější, ale zpravidla se jedná o materiál, který lze dříve či později pochopit, odkoukat nebo si vypomoci radou od někoho zkušenějšího. Pořád jsou to ale jasně dané záležitosti, které mají svá pravidla. Daleko složitější je však práce s lidmi, kteří vás nikdy nenechají usnout na vavřínech a donekonečna budou vyžadovat vaši ostražitost, velitelské schopnosti, koučink, motivování, spravedlivý přístup, ocenění. Jednoduše vás kolegové a podřízení nepřestanou překvapovat a nepočítejte s tím, že je lze uvést do stavu, kdy už nebude potřeba vašich manažerských dovedností. Bohužel neexistují univerzální rady, které by šly snadno aplikovat na kohokoliv a kdykoliv, takže bude záležet jen na vašich schopnostech, jak si s danými problémy poradíte.

Nelze než popřát mnoho zdaru a především pevnou vůli a víru v sebe sama!

7. Zdroje

- KOCH, Richard. *Prvních 100 dnů úspěšného šéfa*. Přeložil Jan ROUBAL. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-173-9.
- FISCHER, Peter. *Prvních 100 dní v šéfovském křesle*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1909-9.
- MIKÁČ, Jan a Monika PUŠKINOVÁ. *Vnitřní předpisy, směrnice a řády ve školství: návody, správná i chybná řešení, vzory*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-635-6.
- TURCOVÁ, Lenka. *Pravomoci ředitelů středisek volného času. Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci*. Olomouc, 2010.

8. Přílohy

V přílohách dokládám ukázky některých dokumentů, které jsem vytvořila s týmem SVČ Rosice.

Seznam příloh:

1. Matice zodpovědnosti SVČ Rosice
2. Obsazení učeben
3. Limitovaný příslib – finanční rozpočet zájmových úvarů SVČ Rosice
4. Organizační struktura SVČ Rosice
5. Rozvržení pružné pracovní doby zaměstnance SVČ Rosice
6. Plán úkolů zaměstnanců SVČ Rosice