

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Příprava ke konkurzu na pracovní pozici ředitele mateřské školy  
Preparation for the competition for the position of kindergarten principal

Pavla Berková

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Eva Urbanová, MBA

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

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

Praha, 2021

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce paní RNDr. Ing. Evě Urbanové, MBA za věcné připomínky, odborný dohled, vstřícnost a ochotu při konzultacích. Děkuji také své dceři Bc. Kateřině Berkové za pomoc při zpracování bakalářské práce, gramatické a stylistické kontrole a za ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala.

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá přípravou uchazeče ke konkurznímu řízení na pracovní pozici ředitele mateřské školy, zejména tvorbou koncepce rozvoje vybrané školy. V teoretické části je nejprve definována pojmem ředitel školy jako statutární zástupce organizace. Dále je popsáno, jaký by měl být ředitel, aby mohl úspěšně vést školu, jeho manažerské funkce a celkový kompetenční model v rámci výkonu jeho funkce. Je zde vymezen pojem management a manažer jako vedoucí pracovník ve školství. V další kapitole je objasněno, za jakých podmínek je ředitel jmenován do funkce a jaké požadavky musí splňovat uchazeč o pracovní místo vedoucího pracovníka. V práci je popsáno samotné konkurzní řízení a jeho legislativní rámec, kdy a za jakých podmínek se konkurz může uskutečnit. V této práci je zdůrazněna tvorba koncepce rozvoje organizace sloučených jednotlivých mateřských škol (MŠ) a je zde popsána definice vize organizace. V praktické části jsou analyzovány jednotlivé MŠ sloučené do jedné organizace. Jsou zde porovnávány jejich silné a slabé stránky, také rizika a faktory ovlivňující rozvoj školy. Výzkum probíhal formou rozhovorů s jednotlivými pracovníky odloučených pracovišť MŠ, za účelem zjištění potřeb a požadavků jednotlivých mateřských škol. Z výzkumného šetření vyplynuly potřeby samotné školy pro její další rozvoj. Výstupem praktické části je návrh koncepce rozvoje organizace sloučených MŠ, která je funkční, kvalitní a škola ji může využít k dalšímu rozvoji.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

ředitel, konkurz, kompetence manažera, koncepce, rozvoj školy

## **ABSTRACT**

This bachelor's thesis is about the preparation of candidates for open competition for the position of kindergarten principal, especially the creating of concept of the development of the selected school. The theoretical part defines the definition of principal of the school as the statutory representative of the organization. It also describes what kind of principal he should be in order to successfully lead the school, its managerial functions and the overall competency model in the performance of its functions. Thesis defines a definition of the term management and manager as a leader in education. Following chapter explains the conditions under which the director is nominated to the position and what requirements the candidate for the position of manager must meet. The thesis describes the creation of competitive proceedings and its legislative framework, when and under what conditions it can take place. This work highlights the creation of a concept for the development of the organization of consolidated individual kindergartens and describes the definition of the vision of the organization. In the practical part, individual kindergartens consolidated into one organization are analyzed. There is a comparison of their strengths and weaknesses, as well as the risks and factors affecting the development of school. The research takes place in the form of interviews with individual employees of separated kindergarten employees, in order to find out the needs and requirements of individual kindergartens. The research survey revealed the needs to carry out schools for its further development. The output of the practical part is a proposal for the concept of development of the organization of consolidated kindergartens, that is functional, of quality and the school can use it for its further development.

## **KEYWORDS**

principal, selection procedure, competences of manager, conception, development of school

## OBSAH

|  |    |
|--|----|
| Úvod .....   | 7  |
| 1 Ředitel a kompetence ředitele.....   | 9  |
| 1.1 Kdo je ředitel .....   | 9  |
| 1.2 Kompetence a kompetenční model ředitele.....   | 12 |
| 1.3 Manažerské funkce .....  | 16 |
| 2 Vize školy a koncepce rozvoje .....  | 21 |
| 2.1 Vize školy .....   | 21 |
| 2.2 Koncepce rozvoje školy a metody vypracování .....  | 22 |
| 3 Konkurzní řízení.....  | 25 |
| 3.1 Legislativní rámec pro výkon funkce ředitele školy a předpoklady pro výkon<br>činnosti ředitele mateřské školy ..... | 25 |
| 3.2 Konkurzní řízení a jeho průběh .....   | 27 |
| 4 Metodologie.....   | 31 |
| 4.1 Cíl výzkumného průzkumu a jeho charakteristika, technika sběru dat .....   | 31 |
| 4.2 Výzkumné šetření .....   | 33 |
| 4.3 Výsledek výzkumného šetření a návrh koncepce rozvoje školy .....   | 41 |
| Závěr.....   | 47 |
| Bibliografie.....  | 49 |
| Seznam zkratk.....   | 52 |
| Seznam příloh.....   | 53 |

## Úvod

Všechna školská zařízení jsou pod vedením ředitelů. Ředitel je osobou, která má mj. za úkol správně vést školu a zajistit tak správný chod školy. Pozice ředitele je dvojitá – ředitel může být brán jako pedagog i jako manažer. Pedagogické činnosti, mezi které patří starost o žáky nebo třeba organizování výchovně-vzdělávacích činností, se prolínají s činnostmi manažerskými. Správné prolínání těchto dvou funkcí dělá ředitele ředitelem. Motivovat své podřízené, vést a řídit kolektiv, to všechno spadá do náplně práce správného manažera, která je popisována v mnoha odborných literaturách zabývajících se problematikou managementu jako takového.

Ředitel neboli vedoucí pracovník, má za úkol primárně vést školu jako takovou. V přístupu k zaměstnancům má ředitel několik druhů stylů vedení. Ředitel může být přístupný k připomínce svým zaměstnancům a může se těmito připomínkami inspirovat. Toto chování vychází z liberálního stylu vedení. Naopak v tzv. direktivním stylu vedení ředitel není nakloněn k připomínce a návrhům ze strany podřízených a jedná podle svého vlastního uvážení. V konečném výsledku však za správnost rozhodnutí vždy zodpovídá sám ředitel. Odpovídá ale i za správný chod, za kvalitu a efektivitu vzdělávacího procesu nebo za vhodnou organizaci a plánování provozu. Na vedoucí pozici je za potřeby neustále své podřízené směřovat správným směrem a motivovat je, také jim být nápomocný a být přístupný k prosbám a připomínce. Tyto vlastnosti by měl splňovat každý ředitel, nebo se o to přinejmenším snažit. Kromě snahy být otevřený ke změnám, směřování podřízených, či vedení a odpovědnosti v různých oblastech, se od ředitele také očekává, že bude vytvářet pozitivní vztahy s komunitou a rodiči.

Pedagogové na pozicích vedoucích pracovníků plní i roli manažerů. Základním kamenem manažerské funkce je umět se správně rozhodovat a vhodně plánovat různé aktivity související právě s jeho kompetencemi. Správný manažer, ředitel, by měl být komunikativní, organizovaný a měl by mít všeobecný rozhled. Odborná literatura zabývajících se problematikou managementu popisuje, jaký by měl manažer být. Jednotlivé úkony poté ředitel vykonává skrz tzv. kompetence neboli rozsahy své působnosti. V obou oblastech činností ředitelů, pedagogických i manažerských, jsou jasně stanovené kompetence, kterými se ředitel řídí. Ačkoliv jsou kompetence předem jasně stanovené, ředitel má široké pole

působnosti, co se týče výběru konkrétního kompetenčního modelu. Ten slouží jako návod k tomu, aby ředitel věděl, jakými kompetencemi se má a při výkonu své činnosti bude řídit. Ředitel se nestává ředitelem jen tím, že splňuje výše zmíněné atributy. Musí být do funkce jmenován tzv. konkurzním řízením, do kterého ho jmenuje zřizovatel dané školy. Pro to, aby ředitel úspěšně prošel konkurzním řízením, by měl mít předem připravenou koncepci, vizi. Vize by měla být představou o budoucnosti fungování školy. Měla by vycházet z námětů pedagogického kolektivu, ale její nastavení by poté mělo být ve vzájemném souladu s vizí ředitele. Pokud se ředitel uchází o znovuzvolení, námětem pro jeho koncepci je dosavadní zkušenost a praxe v dané škole. Čerpá tak z, pro něj známých, situací a podmínek. Výsledné zkušenosti pak aplikuje a uzpůsobuje na konkrétní situace, se kterými se ve škole lze setkat. Pro uchazeče o post ředitele bez předchozí praxe vedoucího pracovníka je hlavním zdrojem získání dat o konkrétní škole a následná analýza těchto dat. Lze do této analýzy poté vložit svou vizi, svá očekávání, které by mohly danou školu zdokonalit. Je tedy pravdou, že uchazeči bez předchozí praxe budou mít odlišné potřeby a postupy při tvorbě své vize než ti, kteří v praxi nějakou dobu již působí.

Po sestavení vize, koncepce, školy, je uchazeč připraven na konkurzní řízení. Konkurzní řízení napříč různými typy škol i různými umístěními mají svá vlastní specifika. Obecně ale konkurzní řízení probíhá formou tzv. plánovaného procesu, ve kterém se členové komise, obvykle složené z několika členů zastupitelstva, táží uchazeče na jeho vizi, na jeho plány a na bližší informace ohledně jeho předem připravené koncepce. Komise ke konci posuzuje a porovnává vize a potenciály jednotlivých uchazečů a zohledňuje i jejich praxi v oboru a schopnost se vyjadřovat. Pro sestavení koncepce, kterou by se každý uchazeč měl řídit, neexistuje žádná předem připravená publikace, která by usnadnila její tvorbu. Z tohoto důvodu bylo vybráno téma k této bakalářské práci tak, aby mohlo v budoucnu mohlo sloužit jako podklad pro stanovení vize, která se bude moct dát aplikovat na různé školy.

Cílem této práce je tedy navrhnout strukturu koncepce rozvoje školy pomocí analýzy potřeb a podmínek jednotlivých mateřských škol. Základní otázkou, kterou si bude praktická část pokládat, je jakým způsobem lze tuto koncepci vytvořit tak, aby byla efektivní a použitelná pro budoucí ředitele a také co je konkrétně potřeba o dané škole zjistit, aby byla tato koncepce správně orientovaná a účelná.

## 1 Ředitel a kompetence ředitele

Ředitel je vedoucí pracovník školy neboli statutární orgán. Do funkce je jmenován zřizovatelem na základě vyhlášeného konkurzního řízení. Ředitelem školy se může stát jen ta osoba, která splňuje všechny předpoklady pro výkon vedoucího pracovníka a pro činnost v pedagogické oblasti. Ředitel je odpovědný za chod školy ve všech oblastech jako je kvalita a efektivita vzdělávacího procesu, finanční řízení školy, odpovědnost za svěřený majetek a celkový rozvoj školy po všech stránkách. V jeho kompetenci je přijímání a propouštění zaměstnanců školy. Ředitel má právo rozhodovat v různorodých záležitostech, které se týkají poskytování vzdělávání.

Kompetence ředitele je jakási způsobilost v řízení organizace. Kompetenční způsobilost bychom mohli nazvat dovedností a schopností řídit a vést školu. Ředitel školy by měl mít schopnost komunikovat, umět vést tým svých podřízených a umět je správně motivovat k lepším výsledkům v jejich práci. Manažerské dovednosti a schopnosti jsou nazývané jako kompetence vedoucího pracovníka.

### 1.1 Kdo je ředitel

Pro rozvoj kvalitní školy je základním faktorem a klíčovým hráčem, který ovlivňuje edukační proces a reflexi vzdělávání, ředitel školy (Trojan, 2016, s. 12). Ředitel školy většinou plánuje změny spojené se stávající školou, ve které působí, nebo plánuje změny ve škole, do které se teprve chystá. Záměr plánovaných změn se může týkat mnoha oblastí. Obvykle jsou tyto záměry uvedeny v koncepci rozvoje školy, kterou má budoucí ředitel připraven ke konkurzu (Puškinová, 2014, s. 27).

Ředitel školy je v první řadě brán jako pedagogický pracovník (Trojan, 2016, s. 13), do značné míry se ale role ředitele podobá roli manažera (Böhlmark, Grönqvist a Vlachos, 2010, s. 3). Podle § 5 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, v platném znění musí mít ředitel pedagogické vzdělání a předepsanou pedagogickou praxi ve školství odpovídající výkonu činností ředitele školy. To, že je ředitel školy označen jako statutární orgán příspěvkové organizace je obsaženo jednoznačnou pasáží ve zřizovací listině organizace (Puškinová, 2014, s. 36). Podle Trojana (2016, s. 70) lze vycházet „ze základních kvalifikačních podmínek, které jsou vymezeny prakticky stejně

*jako podmínky pro práci učitele. Je až s podivem, že po řediteli školy není požadována příprava předem. O to více zarážející je skutečnost, že se do čela školy dostává nekvalifikovaný ředitel, který si svoje předepsané vzdělání doplňuje až po nástupu do funkce“.* Jmenováním do funkce ředitele školy se zakládá pracovní poměr ředitele (Puškinová, 2014, s. 48).

Kdo chce zvládat funkci ředitele školy neboli manažera, musí zvládat základní manažerské funkce, mezi které patří rozhodování. Denně se každý z nás rozhoduje a pokud dojde k chybnému rozhodnutí, následek si pak nese každý sám. Nastane-li ale chybné rozhodnutí manažera, nese pak následky celá organizace. K dalším funkcím manažera řadíme komunikování. Mimo funkce rozhodování a komunikování sem ještě patří plánování, kontrolování plnění úkolů, organizování a práce s informacemi a lidmi. Tyto funkce však nemusí manažer vykonávat denně, ale neobejde se bez nich (Veber a kol., 2009, s. 80). Názory od různých autorů z literatury se sice liší, ale to, co by mělo být hlavní pro způsobilost manažera, je v zásadě stejné. Autoři se shodují ve dvou polohách, co dělá manažera způsobilým konat tuto funkci. V jedné poloze jsou to odborné znalosti, které manažer získá vzděláním a samotnými zkušenostmi v praktickém životě. Druhá poloha manažera je chování v organizaci, stejně tak, jako mimo ni (Veber a kol., 2009, s. 37). Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004, s. 15) jsou manažerské kompetence komplexní, neboť obsahují široké spektrum schopností, dovedností a vědomostí. Klíčovou kompetencí manažera, s kterou pak snadněji dosáhne stanoveného cíle, je schopnost ovlivnit ostatní. Proces ovlivňování jedinců není vždy jednoduchý a hladký. Manažer musí zvolit takový způsob ovlivňování, aby byl pro pracovníky přijatelný, dalo by se říct až příjemný (Müller et al., 2013, s. 108–109). Mimo vymezených funkcí managementu ředitele školy je nutné, aby byla stanovena náplň práce vedoucího pracovníka (Trojanová, 2014, s. 26). Do náplně práce ředitele školy spadá jak činnost pedagogická (jako je např. pedagogický dozor, starost o žáky), tak činnost manažera (např. odpovědnost za finanční prostředky a organizaci chodu školy) (Rajchel, 2017). Náplň práce stanovuje kvalifikační profil a kompetence ředitele (Trojanová, 2014, s. 26). Kompetencí se rozumí pravomoc, nebo schopnost vykonávat konkrétní činnosti (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 14–15). Nejdříve by měl být vytvořen kompetenční model pracovníka a poté vymezena jeho náplň práce (Trojanová, 2014, s. 26). Ředitel by měl splňovat dimenze kompetenčního pracovníka. „mohu“, tedy

jsem odborně kvalifikován, dále pak „chci“ neboli jaká je osobnost ředitele a v poslední řadě „umím“, tedy jaké je chování manažera (Trojanová, 2014, s. 29). Pokud ředitel splňuje kvalifikační rámec, byla zanalyzována jeho osobnostní typologie, zbývá vyjádření činnosti, a to zvolení správného stylu vedení pro řízení organizace (Trojanová, 2014, s. 37). Styly vedení ředitele školy jsou ovlivněné různými faktory a rozděleny podle různých hledisek. Mezi styly vedení řadíme např. autoritativní styl vedení ředitele, který je založen hlavně na příkazech. U tohoto stylu vedení řediteli záleží více na plnění úkolů než na samotných lidech. Autoritativní styl může někdy přerůst až v takzvaný styl vykořisťovatelský (Trojanová, 2014, s. 37–39). Rozhodování i moc jsou v tzv. vykořisťovatelském stylu v rukou vedoucího (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 151). Mezi další styly vedení řadíme například instruktivní styl – v něm je hlavní problematikou proces změny výuky/školy, nebo styl manažerský. Manažerským stylem vedení zajišťuje správné fungování školy (Rozkovcová a Novotová, 2019). Dalším stylem vedení je konzultativní, kdy manažer rozhoduje sám, ale svá rozhodnutí nejdříve konzultuje se svými podřízenými. Ochota přijmout i jiný názor, než jen svůj spadá do stylu vedení, který nazýváme participačním. Někteří autoři spojují participační a konzultativní styl do stylu demokratického. U tohoto stylu ředitel přijímá názory druhých a zároveň svá rozhodnutí konzultuje s podřízenými (Trojanová, 2014, s. 38–39). Nejlépe hodnoceným stylem ve vedení je styl demokratický neboli delegativní (Trojanová, 2014, s. 39), ve kterém ředitel předává pravomoci a plnou odpovědnost na své podřízené (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 151). V některé literatuře je tento styl považován za styl až liberální (Trojanová, 2014, s. 39).

*„Práce ředitele se v posledních patnácti letech změnila tak radikálním způsobem, že jen obtížně můžeme komparovat odpovědnost a pravomoci v roce 2000 a v současné době“* (Trojan, 2016, s. 68). Zarážející skutečností dnešní doby je přetěžování vedoucích pracovníků, potažmo ředitelů škol, neustálým vyplňováním různých dat, výkaznictví a tabulek. V době, kdy jsou využívány ve velké míře informační technologie (IT) prostředky, mohou být tato data přístupná v různých databázích (Trojan, 2016, s. 69). V poslední době je na ředitele kladeno velké množství činností a různých úkolů, které ho zahlcují (Trojan, 2016, s. 26; Lhotková a kol., 2012, s. 61). Současný ředitel by měl být hlavně pedagogickým lídrem (Rajchel, 2017), aby mohl svou práci vykonávat odpovědně, a aby skutečně došel k očekávaným změnám. Na základě této skutečnosti by se měla funkce ředitele změnit

(Trojan, 2016, s. 26). „Ředitel by měl být trochu hercem, principálem divadla, člověkem schopným vyjádřit přítomnost a budoucnost školy všem relevantním partnerům, měl by být schopen rozlišit úroveň výrazových prostředků vzhledem k situaci. Jeho vystupování značně ovlivňuje chod školy, její postavení v obci či regionu, zejména v době jistého soupeření škol vzhledem ke snižování žáků“ (Lhotková a kol., 2012, s. 68). K tomu, aby mohl být ředitel pedagogickým lídrem, měl by být schopen zapojit do pedagogického procesu velkou skupinu svých školských spolupracovníků. S těmi by pak měl sdílet zkušenosti a společně budovat reflexi výsledků (Trojan, 2016, s. 16). „V neposlední řadě ředitel školy potřebuje důvěru, že svoji práci dělá dobře a že je právě on schopen se o školu postarat“. Jednoznačně řečeno, ředitel školy potřebuje zázemí, klid na svou práci a podporu od okolí, aby se necítil na vše sám a aby se mohl plně věnovat práci vedoucího pracovníka školy (Trojan, 2016, s. 10).

## **1.2 Kompetence a kompetenční model ředitele**

„Každý ředitel školy či jiný řídicí pracovník ve školství je tak důležitou postavou, přitom s vágně vymezenou mírou svých kompetencí, že půjde pořád dokola nikoli o popis statického stavu, ale o proces a vývoj“ (Lhotková a kol., 2012, s. 95). Kompetence ředitele školy vyplývají ze zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) a zároveň ze zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů (Lhotková a kol., 2012, s. 49). Kompetencemi rozumíme pravomoci, oprávnění (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 14), či nároky, které jsou kladené na pracovní místo (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 122–123). Kompetencí vedoucího pracovníka je schopnost vykonávat a úspěšně zvládat funkci nebo profesi (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 122–123; Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 14). „Termín kompetence pronikal do české odborné literatury pozvolna. Začíná se prosazovat v devadesátých letech minulého století, kdy nahrazuje termíny znalost a dovednost. Důvodem je širší obsah tohoto termínu, neboť kompetence obsahuje kromě znalosti i dovednosti další složky, například zkušenosti“ (Lhotková a kol., 2012, s. 22). Různé funkce a profese vyžadují i různé kompetence a mají i odlišnou úroveň (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 122–123). Slovo kompetence v odborné literatuře je vnímáno ve dvou významech. V prvním významu slovo kompetence chápeme jako postavení

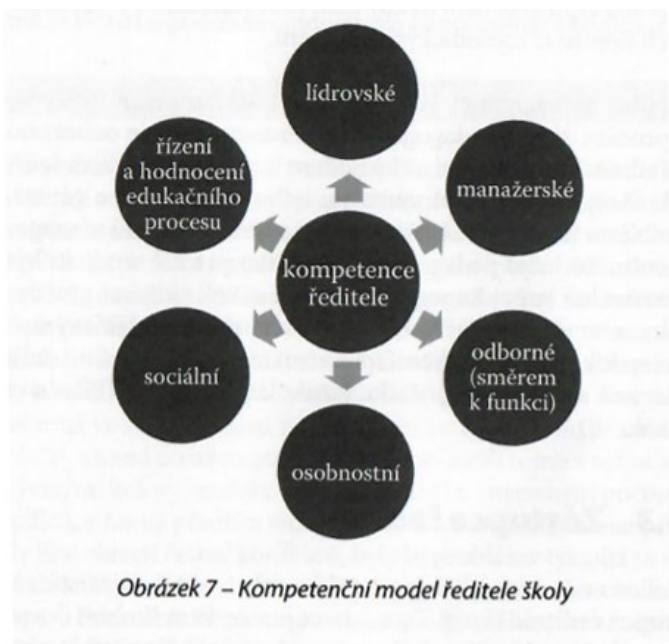
v organizační struktuře organizace, neboli jakou má ředitel pravomoc a následnou odpovědnost za daný výsledek ve správném rozhodnutí (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 14). Kompetenční model ředitele obsahuje různé kompetence, které jsou vždy určeny pro dané místo tak, aby pracovník mohl naplňovat cíle organizace. Kompetence vycházejí z analýzy pracovního místa a z dalších speciálních požadavků a znalostí (Lhotková a kol., 2012, s. 34). Tento význam by se dal chápat i jako jakási autorita vedoucího pracovníka. Ve druhém významu je termín kompetence v literatuře chápán jako soubor dovedností, schopností a znalostí vedoucího pracovníka (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 15; Trojanová, 2014, s. 27–28). „Kompetenci manažera se tedy rozumí jeho schopnost vykonávat určitou funkci a dosahovat při tom požadované úrovně výkonnosti. Kompetencemi v této oblasti se rozumí jejich význam ve smyslu znalostí a dovedností, neboť kompetence jako pravomoci a odpovědnost jsou dány samotnou funkcí. Znalost potřebných kompetencí řídicího pracovníka je nesmírně důležitá, neboť právě od něho se odvíjí činnost organizace“ (Lhotková a kol., 2012, s. 29). „Kompetenční model obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou vybrány ze všech možných a uspořádané podle nějakého klíče“ (Hroník, 2006, s. 68). Kompetence ředitele můžeme rozčlenit do několika skupin podle různých hledisek tak, jak ředitelům ukládají právní předpisy. Podle hlediska a charakteru vykonané činnosti lze kompetence rozdělit na kompetence ředitele jako statutárního zástupce organizace, na kompetence ředitele jako zástupce zaměstnavatele a na kompetence ředitele školy jako vzdělávací instituce, ve smyslu právních předpisů (Lhotková a kol., 2012, s. 45). Předpoklad, v jiném smyslu schopnost vykonávat práci a zastávat funkci vedoucího pracovníka, nazýváme potenciál. Nejdůležitější složkou samotného potenciálu je inteligence, méně důležitými složkami potom vlohy nebo zručnost. Mít správný potenciál je zapotřebí k dosažení kompetencí. Pracovník, který požadované činnosti neovládá, ale má k nim vlohy, se může snadno vše doučit. Naopak pracovník, kterému vlohy chybí, často svých požadovaných výsledků nedosáhne (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 123). Podle Lhotkové a kol. (2012, s. 22–23) a Plamínka (2014, s. 86) mají kompetence manažera dvojitý smysl. Na jedné straně je to způsobilost k dané úloze a na druhé straně rozsah pravomocí ředitele. V obou směrech je slovo kompetence vyjádřeno ve smyslu, zda je manažer kompetentní vykonávat konkrétní činnosti. Máme tedy dvě roviny termínu kompetence. Kompetence „od jiného“, do které spadá pravomoc, odpovědnost a příslušnost. Dále pak

kompetence „od sebe“, kam řadíme schopnost, dovednost a způsobilost. Pisoňová (2010, s. 22) si představuje kompetence vedoucího pracovníka jako nároky, které jsou kladené na výkon funkce ředitele školy. *„V literatuře se objevují i klíčové kompetence. V rámci Lisabonského procesu jsou klíčové kompetence definovány jako přenosný a universálně použitelný soubor vědomostí, dovedností a postojů, které potřebuje každý jedinec pro své osobní naplnění a rozvoj, pro zapojení se do společnosti a úspěšnou zaměstnatelnost.“* (Lhotková a kol., 2012, s. 38). Klíčové kompetence se pak tedy nevztahují na konkrétní místo, jsou obecnější. Promítají se především do osobních a sociálních kompetencí právě z hlediska kompetenčních modelů (Lhotková a kol., 2012, s. 38). K sestavení kompetenčního modelu je potřeba nejdříve identifikovat skutečné dovednosti, znalosti a vlastnosti jednotlivce, a poté mít přehledný popisný nástroj potřebných skutečností k výkonu funkce. Tento nástroj je takzvaným kompetenčním modelem, který obsahuje jednotlivé kompetence (Trojanová, 2014, s. 72).

Kompetenční model ředitele školy obsahuje několik druhů kompetencí, od odborné, přes osobnostní, manažerskou i sociální kompetenci a v neposlední řadě i řízení a hodnocení edukačního procesu (Lhotková a kol., 2012, s. 62; Trojanová, 2014, s. 12). Mezi odborné kompetence řadíme znalosti školských, ekonomických a právních předpisů, dále pak komunikační schopnosti a samotné jazykové vybavení ředitele školy (Lhotková a kol., 2012, s. 62; Trojanová, 2014, s. 12). Právní kompetence ředitele mají dopad i na celkové klima školy (Lhotková a kol., 2012, s. 44). Další kompetence je kompetence osobní, pomocí ní se ředitel umí rozhodnout a nést důsledky svých rozhodnutí. Mimo jiné touto kompetencí ředitel umí sestavit tým a konflikty řeší otevřeně a rychle (Lhotková a kol., 2012, s. 63). Do této kompetence přiřazujeme seberozvoj, schopnost sebereflexe neboli vlastní hodnocení a zároveň vyvození důsledků (Lhotková a kol., 2012, s. 61), umět přijmout rozhodnutí a pracovat se stresem. U sociálních kompetencí je důležité umět sestavit tým, zvládnout řešit konfliktní situace a spolupracovat s partnery školy. V lídrovských kompetencích rozvoje organizace je stěžejní umět si správně sestavit vizi a stanovit si priority. Je důležité, jako lídr, i umět motivovat pracovníky k efektivnějším pracovním výkonům při vzdělávání. Jedno z nejdůležitějších činností u manažerských kompetencí je stanovit si strategii v naplnění vize. V manažerských kompetencích musí umět ředitel zvládat personální činnosti a řídit chod celého systému. Poslední jmenovaná kompetence se zabývá řízením a hodnocením

edukace, u které je prioritní plánování, implementace a po té následná evaluace a využití zpětné vazby (Lhotková a kol., 2012, s. 62; Trojanová, 2014, s. 12). Pomocí kompetence řízení a hodnocení musí ředitel umět naplánovat a implementovat školní vzdělávací program (ŠVP), který odpovídá konkrétní škole (Lhotková a kol., 2012, s. 63).

Na základě dobře nastavených kompetencí mohou ředitelům škol pak tyto nastavené kompetence pomoci v řešení některých problémů a k odpovědím na mnoho otázek (Lhotková a kol., 2012, s. 61). Kompetenční model vedoucího pracovníka je také vymezen jako kompetenční model pozice samotného ředitele a druhý model, který zatím nemá oporu v zákoně a není pevně ukotven, kompetenčním modelem středního managementu. (Lhotková a kol., 2012, s. 59) *„Kompetenční model je možné v rámci školy uplatnit, kromě středního managementu, v několika personálních činnostech. Prioritní je jeho využití při výběru pedagogického pracovníka na pozici středního managementu a následně při jeho hodnocení“*. Výběr pracovníků, jejich hodnocení a případné následné jejich vzdělávání je záležitostí hlavně ředitele školy (Trojanová, 2014, s. 147). Ředitelé škol si v případě personálního zajištění musí model středního managementu doplňovat funkcí dostupnou na jednotlivých školách jmenováním například zástupců školy nebo vedoucím učitelem neboli koordinátorem školního vzdělávacího programu (Lhotková a kol., 2012, s. 59).



Obrázek 1 – Kompetenční model ředitele školy, zdroj (Trojan, 2016, s. 40)

### 1.3 Manažerské funkce

Ředitel musí zastávat ve vedoucí pozici několik manažerských funkcí (Veber a kol., 2009, s. 80). „*Pojmem manažerské funkce se chápou typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce*“ (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 65). Mezi manažerské funkce patří mj. i rozhodování. Samotné rozhodování můžeme chápat jako jádro řízení (Veber a kol., 2009, s. 80). Dále plánování lze jmenovat do funkce manažera. Plánování je výchozím bodem, které předchází samotnému výkonu manažera. Součástí plánování je stanovit si cíle, kterých má být dosaženo (Veber a kol., 2009, s. 100). Další důležitou funkcí manažera je řízení implementace. Veškerá implementace závisí na nasazení, zájmu, úsilí, chuti a aktivitě samotných lidí.

V odborné literatuře managementu se lze dočíst, jaké úlohy mohou vystihovat manažera. Příkladem úloh vystihujících manažera je např. motivování, vedení, řízení nebo ovlivňování (Veber a kol., 2009, s. 111). Do manažerských funkcí patří i kontrola. Kontrolní činnost je jakousi určitou formou zpětné vazby manažera. Této vazby je využíváno na všech úrovních řízení k získání objektivní představy o plnění plánovaných záměrů a činností. Zároveň k získání přehledu o tom, na jakém stupni jsou tyto plány realizované. Základem pro kontrolní činnost je zhodnocení reality spojené s ohledem na řídicí záměry a podmínky pro jejich plnění (Veber a kol., 2009, s. 134). Dalším příkladem důležitých manažerských funkcí je řízení lidí neboli řízení lidských zdrojů. „*Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáním a řízením lidí v organizaci. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců*“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 45). Základem pro fungování školy je získat lidské zdroje a vhodně je využít, aby bylo dosaženo správného plnění cílů organizace. Záležitostí každého vedoucího pracovníka je řízení lidských zdrojů. To se dá chápat jako organizovaný proces neustálých změn ve firmě (Veber a kol., 2009, s. 156). Řízení lidských zdrojů se dá také chápat jako strategický a ucelený přístup k zaměstnávání a uspokojování lidí, kteří v organizaci pracují a v ní se i rozvíjejí (Armstrong a Taylor, 2015, s. 47). Vedení lidí je sice práce obtížná a částečně nepředvídatelná, ale nesmírně různorodá

a zajímavá. (Trojanová, 2017, s. 9). V manažerských funkcích neexistuje nic tak neuchopitelného, jako je právě vedení lidí, které představuje „*velké pole objevných výzkumů v oboru managementu*“ (Russell-Walling, 2012, s. 108). Vedení lidí je v literatuře definováno jako inspirování lidí v jejich zájmu dosáhnout požadovaného výsledku (Armstrong a Taylor, 2015, s. 378) „*a jako motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků*“. Vedoucí, aby mohl dosáhnout plánovaného cíle, musí přimět podřízené, aby vynaložili maximální úsilí a pak toto úsilí musí umět u nich usměrňovat (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 133).

V pracovní pozici ředitele školy je možné vykonávat více rolí (Trojanová, 2017, s. 13). Plamínek (2008, s. 20–31) chápe role jako množství úloh vykonaných v rámci této funkce. Kdybychom zkoumali činnosti, kterými se manažer organizace zabývá během celého dne, zjistili bychom, že vystupuje v několika typech vztahu vůči podřízeným, spolupracovníkům, veřejnosti, ale také jeho nadřízeným. Toto vystupování v různých typech vztahu je pak řízeno odlišnými principy a pravidly (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 27). Kromě role manažera vykonává ředitel roli vykonavatele. V této roli ředitel školy koná vyučovací povinnost, kterou dosahuje výsledků v naplňování školního vzdělávacího programu, neboli podle Plamínka (2011b, s. 123) „*podání očekávaného výkonu*“. Společně s rolí manažera a vykonavatele zastává ředitel i roli tzv. lídra. Touto rolí ředitel určuje vizi školy a zároveň motivuje své podřízené k naplnění zvolené vize (Trojanová, 2017, s. 14). Plamínek (2011) uvádí, že „*lídr určuje směr, tedy vizi organizace, manažer tuto vizi transformuje do každodenní praxe*“. Ředitel školy v praxi vykonává všechny role v jedné osobě. Plamínek (2011) dále uvádí, jak jsou využity tyto tři role ve školství. „*Při konkurzu předkládá koncepci rozvoje, tedy vizi organizace (lídr) a během svého funkčního období je převádí konkrétními kroky do praxe (manažer). A zcela nespécificky je i vykonavatelem – jako učitel má přímou výchovnou nebo vyučovací povinnost*“.

Termín management ve škole se před rokem 1989 většinou neobjevoval. Změna nastala až po listopadové revoluci roku 1989, kdy byla umožněna ředitelům větší samostatnost. Zároveň se na ředitele ale přenesla větší zodpovědnost. Řediteli školy se rozšířily oblasti řízení jako je plánování, kontrola, organizování, vedení a další. V rámci rozšíření těchto oblastí se pak ředitel stal řídicím orgánem neboli manažerem. Tím se do školství dostal

pojem management (Trojanová, 2014, s. 13). Pojem management má již dnes mezinárodní platnost, užívá se v mnoha světových jazycích. Je ovšem důležité zmínit, že v literaturách se lze setkat i s mnoha jinými pojmy majícími stejný, nebo podobný význam slova. Například v české literatuře stále ještě doznívá dříve užívané slovo „řízení“ (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 12). Management by se dal označit jako soubor činností, které je potřeba udělat, aby byl zabezpečen chod školy (Veber a kol., 2009, s. 19). Přesto ale pro pojem management neexistuje všeobecné jednotné chápání (Vodáček a Vodáčková, 2009). Pojem management lze charakterizovat jako proces, který pomocí systematického organizování, vedení, plánování a kontrolování směřuje k předem stanoveným cílům manažera. Součástí tohoto procesu jsou manažerské aktivity, které jsou vzájemně propojeny, přestože manažer, podle svých možností a podmínek organizace, může některé z nich upřednostňovat (Vodáček a Vodáčková, 2009). „*Management představuje uspořádaný soubor poznatků, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jako principy*“ (Veber a kol., 2009, s. 22).

Ve světové i české literatuře nalezneme mnoho definic pod pojmem management a vždy mají odlišný výklad. V knize Moderní management (Vodáček a Vodáčková, 2009) autoři uvádějí pro ilustraci definice pojmu management podle toho, zda definice zdůrazňují specifické funkce, které vykonává vedoucí pracovník nebo účel a nástroje, které používá. V neposlední řadě autoři zdůrazňují pojem vedení lidí. Právě vedení lidí je typicky používanou definicí pojmu management (Vodáček a Vodáčková, 2009). V managementu je třeba brát zřetel na vliv prostředí. Každá organizace vyžaduje rozdílný přístup v řízení řešení problému, přestože se na první pohled může řešení problémů zdát stejné, nemusí vždy probíhat podle jednoho scénáře řízení. Každý manažer ve své manažerské činnosti může vycházet z různých doporučení a zároveň i ze svých zkušeností, ale vždy musí tato doporučení a vlastní zkušenosti přizpůsobit vnitřním a vnějším podmínkám organizace. Ve vnitřních podmínkách organizace jsou rozlišovány dvě skupiny faktorů, kterými jsou tzv. „tvrdé prvky“ a tzv. „měkké prvky“. Tvrdé prvky představují hmotné a hmatatelné podstaty jako např. technická vybavenost, zásoby, finance, organizační struktura, datové soubory a další. Ve druhé skupině faktorů to jsou tzv. „měkké prvky“, které představují nehmatatelné podstaty jako např. jednání, chování lidí a nebo jejich vystupování (Veber a kol., 2009, s. 30). Rozsah a charakter manažerské práce se liší podle charakteru místa, kde manažer

pracuje; podle úrovně, ve které pracuje a podle velikosti organizace a oblastí, ve kterém působí. Tím je pak obtížné stanovit společné oblasti manažerské práce (Veber a kol., 2009, s. 35).

Pojem školský management zahrnuje řízení školy, kterým jsou ředitel a zástupce ředitele. Školským managementem se může dále rozumět i obor studia, který je určen všem pracovníkům školské administrativy, ředitelům i zástupcům těchto ředitelů (Puhrová 2017, s. 15). S pojmem management je neodmyslitelně spjat pojem manažer, bez kterého se neobejde žádný organizační celek. Slovem manažer se rozumí profese, ve které na základě zvolení a jmenování ředitele do funkce, bude vedoucí pracovník vykonávat manažerské funkce (Veber a kol., 2009, s. 19–20). Slovo management neboli řízení „*znamená mít něco na starosti nebo mít za něco odpovědnost*“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 378). Co je vlastně profil manažera, není v odborné literatuře přesně definováno. Manažer vede organizaci, plánuje chod a řídí činnosti organizace. Dále pak zabezpečuje provozní podmínky, organizuje a rozpracovává pracovní úkoly, motivuje a zároveň usměrňuje pracovní skupiny a své podřízené pracovníky. Mimo jiné průběžně sleduje, analyzuje a koordinuje vzniklé situace v celé organizaci. Manažer, na základě analýzy výsledků, průběžně hodnotí a předkládá návrhy a opatření pro vylepšení a růst organizace ve všech oblastech (Veber a kol. 1998, s. 43–44). V pozici manažera je důležité vědět, zda jeho prioritou bude větší zájem, aby dosáhl stanovených cílů, nebo zda bude jeho prioritou rozvíjet své pracovníky v organizaci. Skutečně vůdčí osobnost manažera je ta, při které manažer své lidi motivuje, správně vede, koučuje a celkově se o ně stará. (Carnegie a & Associates Inc., 2011, s. 6). Pojem motivace pochází ze slova, které vyjadřuje pohyb. „*Motiv je důvod něco udělat. Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem*“. Lidé budou motivováni, jestliže dosáhnou úspěšného cíle, budou uspokojeny jejich potřeby a za výsledek práce budou odměněni. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 217–218). „*Manažování lidí, tedy jejich řízení, zdůrazňuje skutečnost, že lidé se řídí příkazy. Leadership čili vedení ale povzbuzuje v lidech kreativitu, protože pracuje s jejich nápady*“ (Carnegie a & Associates Inc. 2011, s. 14). Manažer, který chce být úspěšný ve své práci, musí hledat rovnováhu mezi leadershipem a managementem, aby stále docházelo k lepším výsledkům a rozvoji organizace (Carnegie a & Associates Inc., 2011, s. 6). Poslání manažera spočívá v dosahování cílů organizace. „*Existují také kritéria, která stanovují, jaká*

*je úroveň naplňování cílů jednotlivých manažerů“ (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 29).* Manažer je vedoucím pracovníkem organizace, má odpovědnost za vedení celého subjektu. Zároveň je v procesu řízení také i zaměstnanec organizace. Manažer je specifickým zaměstnancem, protože se liší od svých podřízených stanovenými pravomocemi, a je na něho kladena velká odpovědnost za sebe i podřízené (Veber a kol., 2009, s. 27). Podle Chvála (2018, s. 18) *„kvalitní škola ví, kam chce směřovat, a jde úspěšně za svým cílem“*. Mohlo by se zdát, že zvolením do funkce ředitele, a tím pádem dosažením kvalifikované funkce, pro něj odpovědnosti končí. Opak je ale pravdou. Právě jmenováním do funkce bere ředitel odpovědnost být více přesvědčivý, a i nadále efektivní ve své práci. Právě na začátku funkčního období je úkolem každého ředitele si umět zorganizovat čas, na vše se předem připravit, stanovit si priority a seznámit se s vnitřní kulturou a fungováním organizace. Veškerá tato příprava řediteli pak pomůže, aby tyto dovednosti mohl využít ve svůj prospěch v řízení celé organizace (Giarratana, 2014, s. 89–90). *„Obecným posláním manažerské činnosti je dosažení úspěšnosti (prosperity) uvažované organizační jednotky nebo procesu“* (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 13).

## 2 Vize školy a koncepce rozvoje

Vize školy je představou dalšího rozvoje školy, která má za cíl vytvořit efektivní, funkční a kvalitní profil školy, dále také nastínění dalšího rozvoje, kam škola bude směřovat. Koncepce by měla být ve shodě se školním vzdělávacím programem školy a zároveň v souladu s Rámcově vzdělávacím programem pro předškolní zařízení (RVP PV) a školským zákonem.

Koncepce rozvoje školy je jakousi vizí, kterou by měla každá organizace mít předem naplánovanou a rozpracovanou. Dalo by se říct, že to je jakási navrhnutá představa, jakým směrem by se organizace chtěla posunout, co by měla zlepšit, nebo jak by se měla dále rozvíjet a rozšiřovat. Vize může ale přinášet inovace jen částečně a větší část koncepce může tím pádem zůstat stejná, neměnná.

### 2.1 Vize školy

Vize by měla vycházet z analýzy současného stavu školy. Při každém plánování musí dojít k určení silných a slabých stránek, dále pak ke specifikaci školy. U samotného plánování je důležité brát zřetel na možná rizika a sledovat faktory sociální, ekonomické, technické a právní (Trojanová, 2017, s. 28–30). „Vize představují pohled do vzdálené budoucnosti. Jsou něčím, co chceme v budoucnu realizovat“ (Giarratana, 2014, s. 32). Hlavním úkolem pro vedoucího pracovníka by mělo být seznámení se s budoucími zaměstnanci a zjistit, zda nebude třeba svou vizi upravit (Trojanová, 2017, s. 20). Nově nastupující ředitel může do školy přicházet s nově vytvořenou vizí školy, v některých případech novou vizi nelze zrealizovat, neboť škola nemusí mít pro stanovenou vizi vždy vhodné podmínky. Vize by tedy vždy měla být v souladu se stávajícími podmínkami školy. Důležité také je, aby ředitel plánoval a tvořil vizi s celým kolektivem, a aby měl představu, kam jeho podřízení chtějí směřovat. V některých školách je po nástupu nového ředitele již dobře vypracovaná vize, takže by nový ředitel měl toto brát v úvahu a nechtít vše razantně měnit. Měl by být v tomto opatrnější, seznámit se se skutečností a poté pozvolna měnit a obnovovat stávající strukturu vize. Úprava současné vize nebo zavedení nové vize školy s sebou může nést zásadní změny v životě celé školy i jejích zaměstnanců. Při naplňování vytvořené vize je důležité, aby všichni zaměstnanci školy měli vizi neustále k dispozici (Trojanová, 2017, s. 31–32, 35–36). Manažer, který je v roli vůdce, by měl umět pracovat s vizí organizace. Každá vize by měla

být přitažlivá a smysluplná, aby zaujala podřízené pracovníky školy. Vize by také měla být reálná, aby pracovníci nepodléhali pocitu její nedosažitelnosti (Veber a kol., 2009, s. 126). Ředitel školy by měl neustále s kvalitou školy pracovat. Je to právě on, kdo je za vše odpovědný a ručí za celý chod a provoz kvalitně nastavené školy. Zodpovídá za výběr kvalitních a kvalifikovaných pedagogů, kteří budou neustále prohlubovat vzdělávací pedagogický proces ve škole (Trojan, 2018, s. 11), zodpovídá také za finanční prostředky a správné nakládání s nimi (Rajchel, 2017). Každý ředitel by si měl vždy nejdříve stanovit svou vlastní pracovně osobní vizi, zároveň by měl zanalyzovat současný stav organizace. Poté by si měl ředitel určit silné a slabé stránky a na základě všech těchto skutečností si pak může stanovit vizi k rozvoji školy (Trojanová, 2017, s. 28). Jestliže je zanalyzován současný stav školy, pak může být, na základě této analýzy, stanovena vize (Trojanová, 2017, s. 31).

## **2.2 Koncepce rozvoje školy a metody vypracování**

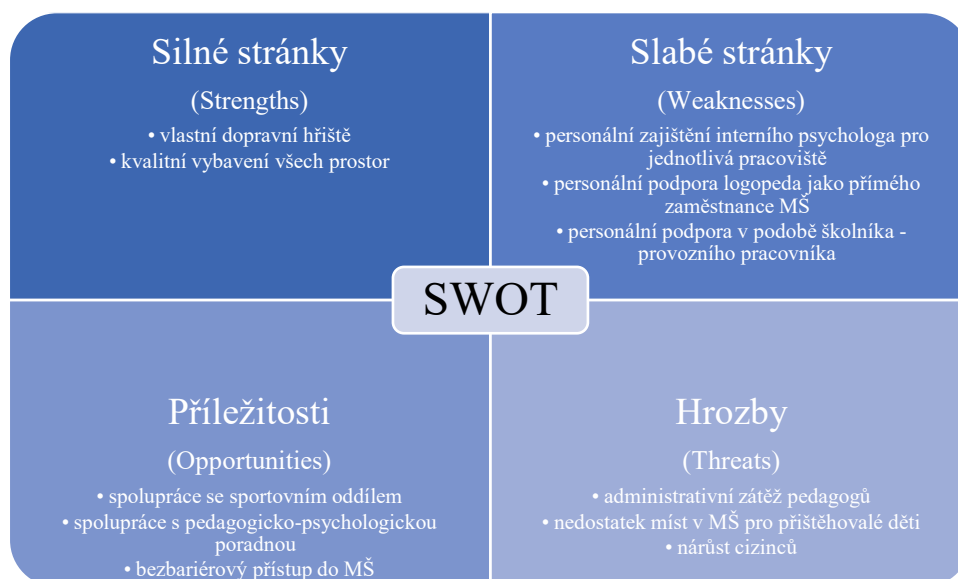
Koncepce by na každé škole měla být srozumitelná, jasně formulovaná a reálná k podmínkám školy koncepce a strategie dalšího rozvoje. Koncepce rozvoje školy by měla stanovovat cíle a vizi školy. U koncepce je důležité znát podmínky, které jsou potřebné k dosažení stanovených cílů (Chvál, 2018, s. 19). Každá koncepce rozvoje školy by měla vycházet z podkladů rámcově vzdělávacího programu (RVP), kde jsou přesně vymezeny cíle, záměry, kompetence předškolního vzdělávání. Koncepce by měla být vždy v souladu s podklady RVP. V sestavení samotné koncepce rozvoje školy škola musí dodržet stanovené oblasti, jako jsou podmínky předškolního vzdělávání, které jsou legislativně vymezeny právními normami. Do podmínek se řadí materiální věcné podmínky, životospráva dětí nebo psychosociální podmínky, které musí být vyhovující pro vzdělávání. Mezi další oblasti pak spadá organizační zajištění chodu školy a samotné řízení školy, aby bylo funkční a vyhovující. Nedílnou součástí jsou personální a pedagogické podmínky vzdělávání. Při vytváření nelze opomenout vzdělávání dětí nadaných, vzdělávání dětí s podpůrným opatřením a dětí se speciálně vzdělávacími potřebami. V neposlední řadě se nesmí opomenout na podmínky k zajištění spoluúčasti rodičů a zřizovatele školy na společném vzdělávání dětí v mateřské škole (Rámcově vzdělávací program, 2016). „*Rozvoj organizace je systematický proces zlepšování schopností organizace, která souvisí s procesem vykonávání práce*“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 200). „*Uskutečňování rozvoje organizace*

*vychází z analýzy a diagnózy podmínek a okolností organizace, stejně jako záležitosti týkající se strategie, provozu a procesů, které ovlivňují organizaci a její schopnost dobře fungovat“* (Armstrong a Taylor, 2015, s. 207).

Při vypracování koncepce rozvoje školy by mělo být využito metody SWOT a PEST. Tyto analýzy slouží k analýze silných a slabých stránek, jakými jsou úspěchy, dovednosti, znalosti a schopnosti, k určení specifík organizace a k analýze všech faktorů, které na organizaci mohou působit. Metoda je důležitou součástí strategického plánu organizace. Analýzy, které organizace provádí, mohou poskytnout podklady pro formulaci směrů a aktivit, k naplánování strategie a navržení si strategických cílů. Analýza by měla spočívat v hodnocení a v rozboru stavu organizace z vnitřního prostředí a současné situace organizace z vnějšího prostředí. Toto vnější prostředí organizace sama nemůže ovlivnit. Oblasti z vnějšího prostředí působí na organizaci mimo ni. Dají se zde identifikovat příležitosti a hrozby ve všech oblastech, které působí na organizaci. Tato analýza se může realizovat s využitím metody PEST, z které vychází, z jakých aktuálních potřeb a plánů organizace může vycházet (Veber a kol., 2009, s. 533, 537–539).

Metoda SWOT analýzy se využívá k získání silných a slabých stránek organizace a k získání příležitostí, kde je poukázáno na potenciál rozvoje a jeho šance. Je také poukázáno na hrozby možných rizik, které mohou ovlivňovat organizaci. (viz obrázek 2)

Obrázek 2 – Grafické znázornění SWOT analýzy (Zdroj: vlastní)



Metoda analýzy PEST (viz obrázek 3) určí bližší specifika organizace. Mimo jiné také politicko-právní, ekonomické, sociální a technické faktory (Veber a kol., 2009, s. 533, 537–539).

Obrázek 3 – Grafické znázornění PEST analýzy (Zdroj: vlastní)



### **3 Konkurní řízení**

Konkurzním řízením rozumíme plánovaný proces, během kterého se z přihlášených uchazečů zvolí vhodný kandidát na pozici vedoucího pracovníka, který je pak jmenován do funkce ředitele školy. Konkurní řízení vyhlašuje v oblasti školství zřizovatel dané školy. Konkurní komise má pak právo rozhodnout, který z uchazečů bude vhodným kandidátem.

Uchazeč o místo vedoucího pracovníka ve škole, si musí být vědom svých znalostí, dovedností a vědomostí. V současné době jsou tyto termíny pojmenovávány jako kompetence. Tyto kompetence pak směřují k vytvoření kompetenčního modelu pracovníka (Lhotková a kol., 2012, s. 17). Konkurnz na místo ředitele, tak jak uvádí zákon č.561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů, musí být vyhlášen, jestliže se jedná o plánovaný odchod původního ředitele, nebo dojde-li k porušení právních předpisů. Legislativa dává také možnost zřizovateli dané školy vyhlásit konkurnz na místo ředitele po skončení jeho šestiletého funkčního období. Jedná se pak v tomto případě o takzvaný re-konkurz na současného ředitele. Podnět k vyhlášení konkurnzu na místo ředitele dává také Česká školní inspekce, která v rámci své kontrolní inspekční činnosti shledá činnost ředitele a fungování školy jako nevyhovující, případně dojde-li k závažnému pochybení v porušení právních předpisů. Při výběru vhodného uchazeče na pozici ředitele školy konkurzní komise musí posoudit, zda má uchazeč kompetence a způsobilost v řízení organizace (Lhotková a kol., 2012, s. 63).

#### **3.1 Legislativní rámec pro výkon funkce ředitele školy a předpoklady pro výkon činnosti ředitele mateřské školy**

Základní legislativní rámec povinností ředitele je obsažen v zákoně č.561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů. Pro ředitele je zásadní v rámci tohoto zákona §164 a § 165, kde jsou vymezeny základní povinnosti a práva ředitele školy neboli pravomoc. Od pravomocí se pak odvozuje řada dalších kompetencí, které nejsou v zákoně vyjmenovány. Ředitel školy a školského zařízení podle § 164 je povinen rozhodovat ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, má odpovědnost za to, že škola a

školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu se školským zákonem a vzdělávacími programy školy. Dále je odpovědný za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání, má povinnost vytvářet podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijmout pak následná opatření. Ředitel musí vytvářet podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a je povinen zajistit, aby osoby uvedené v § 21 školského zákona byly včas informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte. Ředitel školy zřizuje podle školského zákona pedagogickou radu jako svůj poradní orgán. S pedagogickou radou projednává všechny zásadní pedagogické dokumenty a opatření, která se týkají vzdělávací činnosti školy. Ředitel školy při svém rozhodování přihlíží k názorům pedagogické rady. Pedagogická rada je vytvořena ze všech pedagogických pracovníků školy. Dále pak podle § 165 školského zákona ředitel školy a školského zařízení musí stanovit organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení a je odpovědný za použití finančních prostředků státního rozpočtu, které jsou mu přiděleny. Rozhoduje také o právech a povinnostech v oblasti státní správy v případech konkrétně u oblasti předškolního vzdělávání: přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání podle § 34 školského zákona, ukončení předškolního vzdělávání podle § 35 školského zákona.

Zákon č.563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů říká, za jakých podmínek se může fyzická osoba stát ředitelem školy. Fyzická osoba se může stát ředitelem školy, pokud splňuje předpoklady podle § 3 zákona o pedagogických pracovnících a získá praxi, která spočívá ve výkonu přímé pedagogické činnosti, nebo v činnosti, pro kterou jsou znalosti a odborné zaměření potřebné. Pro ředitele mateřské školy tak musí být délka praxe pedagogické činnosti 3 roky, pro ředitele základní školy, základní umělecké a školského zařízení 4 roky, výjimkou je školské zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a střediska výchovné péče. Pro ředitele střední školy a jazykové, konzervatoře a vyšší odborné školy bez výjimky školského zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a střediska výchovné péče je to 5 let praxe. Po jmenování do funkce ředitele školy musí získat nejpozději do dvou let jeho činnosti jako ředitel školy znalosti v oblasti řízení školství. Tyto znalosti získá v rámci studia dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, anebo pokud ředitel absolvoval, nebo právě absolvuje studijní program školského managementu nebo vzdělání v programu celoživotního vzdělávání na vysoké škole.

### 3.2 Konkurzní řízení a jeho průběh

Rozhodnutí, zda podat přihlášku do konkurzu a stát se úspěšným ředitelem, který bude odpovědný za celou instituci a organizaci, je vždy životním rozhodnutím pro každého uchazeče. Toto rozhodnutí je srovnatelné jen s málokterým rozhodnutím v životě člověka (Lhotková a kol., 2012, s. 60). Každá organizace funguje prostřednictvím svých manažerů neboli ředitelů škol, kteří musí zajistit vedení svých týmů, aby docházelo k efektivně vykonané práci a k očekávaným výsledkům (Armstrong a Taylor, 2015, s. 170). Efektivní fungování, zlepšování schopností a dosahování požadovaných výsledků vychází z fungující strategie rozvoje školy (Armstrong a Taylor, 2015, s. 206). K tomu je potřeba neustále lidi vést – podněcovat je, inspirovat a ovlivňovat. Tato schopnost ředitele se nazývá odborným termínem leadership a je chápána jako schopnost přesvědčit ostatní lidi k tomu, aby se dobrovolně chovali jinak (Armstrong a Taylor, 2015, s. 718). Ředitel si z pohledu své samotné osobnosti musí uvědomit, že se ve funkci středního managementu stává vzorem pro ostatní zaměstnance, lidé pak mohou napodobovat chování ředitele. Lidé mu tím poté vytváří, v podobě jakéhosi zrcadla, zpětnou vazbu jeho schopností pro řízení a také reflektují jeho silné a slabé stránky. Touto reflexí by mohl pak ředitel ovlivnit svůj vedoucí vztah ke svým podřízeným (Trojan, 2018, s. 33). Ředitel školy nebo školského zařízení se stává statutárním zástupcem zaměstnavatele, tím se na něho vztahují i pracovně právní vztahy. Nejdůležitějším právním předpisem pro ředitele školy v oblasti pracovně právních vztazích je zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Jeden ze zásadních dokumentů v příspěvkových organizacích neboli veřejných škol, který vymezuje kompetence ředitele školy, je zřizovací listina. V zákoně č.250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů je v § 27 stanoveno, že každá příspěvková organizace může vzniknout jen po rozhodnutí zřizovatele. Zároveň musí být uvedeno jaká práva a závazky přecházejí na nově vzniklou organizaci. Další právní předpis, který je určen řediteli jako statutárnímu zástupci školy, je zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů. Za výběr vhodného kandidáta má odpovědnost zřizovatel školy. Je proto nutné, aby si zřizovatel přesně definoval, kdo bude stát v čele školy. Podmínky pro uchazeče vymezuje zákon o pedagogických zaměstnancích v oblasti vzdělávání, bezúhonnosti, pedagogické praxe a znalosti českého jazyka. Důležité je tedy pro zřizovatele, jaké vlastnosti, rozhled nebo praxi a osobnostní vybavení uchazeče bude

upřednostňovat (Lhotková a kol., 2012, s. 15). „*Pojetí znalosti představují to, co lidé vědí o věcech, pojmech, myšlenkách, teoriích, praktikách nebo postupech. Schopnosti chování vyjadřují očekávané chování neboli chování potřebné k dosahování požadovaných výsledků v takových oblastech, jako je týmová práce, komunikace, vedení lidí nebo rozhodování. Odborné schopnosti vyjadřují, co lidé musejí znát a být schopni dělat neboli znalosti a dovednosti potřebné k úspěšnému vykonávání práce a dosahování požadovaného výkonu*“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 121–129).

Vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích, ve znění pozdějších předpisů, upravuje podle §3 náležitosti konkursního řízení v oblasti povinností zřizovatele, který konkurz vyhláší. Zřizovatel musí oznámit na úřední desce, nebo jiným způsobem v místě obvyklým označení, vedoucího pracovního místa, dále pak název a sídlo právnické osoby, která vykonává činnosti školy. Zřizovatel musí sdělit název a adresu, na kterou uchazeč podá přihlášku ke konkurzu a všechny obsahové náležitosti k přihlášce. Zároveň sdělí termín podání přihlášky. V požadavcích zřizovatel oznámí i předpoklady pro výkon činnosti ředitele, které vychází ze stanovených právních předpisů, zejména v zákoně o pedagogických pracovnících (viz příloha 3). Před konkurzním řízením na vedoucí pracovní místo ředitele právnické osoby vykonávající činnost školy musejí být jmenováni členové konkurzní komise podle §2 vyhlášky o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích. V této vyhlášce je přesně stanoveno, z kolika a z jakých členů se konkurzní komise musí skládat. Předsedu konkurzní komise a další členy jmenuje zřizovatel příslušné školy, pro kterou se konkurzní řízení koná. Členy konkurzní komise vykonávající činnost školy zřizované obcí, nebo dobrovolným svazkem obcí, a zřizované krajem jsou jmenováni takto:

- jeden člen z České školní inspekce
- jeden člen určený krajským úřadem
- jeden člen školské rady
- dva členové určené zřizovatelem
- dva členové jako odborníci v oblasti státní správy
- jeden člen z pedagogického sboru příslušné právnické osoby vykonávající činnost školy.

Členy konkurzní komise vykonávající činnost školy zřizované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy jsou jmenováni v tomto složení:

- jeden člen z České školní inspekce
- jeden člen školské rady
- dva členové určené zřizovatelem
- dva členové jako odborníci v oblasti státní správy
- jeden člen z pedagogického sboru příslušné právnické osoby vykonávající činnost školy.

Ve vyhlášce o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komicích je dále uvedeno, že konkurzní komise má za úkol posoudit přihlášky uchazečů, jejich součástí je návrh koncepce rozvoje dané školy. Uchazeči, který podá přihlášku pozdě nebo nesplňuje požadavky, je přihláška vrácena samotným předsedou komise bez uvedení důvodu a bez dalšího projednání. Uchazeč se poté nemůže účastnit konkurzního řízení. Před samotným konkurzním řízením komise pošle uchazeči nejpozději 14 dní před konáním konkurzu pozvánku, ve které musí být přesně uvedeno, kdy a kde se konkurz bude konat. Komise musí v konkurzním řízení nejdříve posoudit a poté vybrat vhodného uchazeče pro výkon činnosti ředitele na základě řízeného rozhovoru a také na základě předložené koncepce rozvoje školy. Komise posoudí představy uchazeče o vedení pedagogického sboru, o koncepci jeho práce v oblasti výchovy a vzdělávání. Komise přihlíží i k samotným znalostem uchazeče v oblasti trendů výchovy a vzdělávání. Výsledek rozhodnutí komise o pořadí uchazečů oznámí předseda po ukončení konkurzního řízení. Uchazeči je zároveň oznámeno, že bude vyzooměn písemnou formou o výsledném pořadí. Pro zřizovatele školy a školského zařízení má výsledné pořadí uchazečů konkurzního řízení pouze doporučující charakter. Jmenování ředitele do funkce vedoucího pracovníka školy uchazeč obdrží až po závěrečném usnesení Rady, která je seznámena s výsledky konkurzního řízení. *„Novela školského zákona s účinností od 1.května 2015, zrušila pravidlo jmenování ředitelů škol na dobu určitou 6 let a svým přechodným ustanovením změnila sjednanou dobu trvání pracovních poměrů dotčených ředitelů na dobu neurčitou“.* V Metodicko-výkladové příručce k problematice konkurzních řízení na vedoucí pracovní místa ředitelů škol a školských zařízení Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky (MŠMT) se uvádí, že *„Školský zákon*

*nepočítá s tím, že by ředitelem školy mohla být jmenována osoba, která se nezúčastnila konkursního řízení. Zřizovatel nemůže jmenovat žádného ředitele bez konkursního řízení, ale může případně změnit zřizovací listinu tak, aby mohl jmenovat zástupce statutárního orgánu“.* Každý pedagogický pracovník, který se chce ucházet o místo vedoucího pracovníka a uvažuje o podání přihlášky ke konkurznímu řízení, by měl reflektovat svoji práci. Měl by umět pojmenovat své silné a slabé stránky a znát své znalosti, dovednosti a schopnosti pro pozici vedoucího pracovníka. V neposlední řadě by měl vědět, v jakých oblastech by se mohl zlepšit. Žádná publikace neobsahuje pro řídicí funkci návod, jak dosáhnout ideálu a jak umět řešit každou situaci. Těžko si ale lze představit, že by takovýto ideální návod pro ředitele existoval (Lhotková a kol., 2012, s. 13–14). Koncepce v souladu s vizí školy vypovídá o myšlence směru školy do budoucna s jasně uvedenými kroky. Pokud jsme přesvědčeni, že se chceme stát ředitelem školy, máme školu vybranou a víme, kam chceme školu pomocí vize a zpracované koncepce posunout, nezbývá pak nic než za těchto předpokladů se přihlásit ke konkurzu (Trojanová, 2021, s. 6–7).

## 4 Metodologie

Věda a výzkum mají svá specifika a jedinečnosti ve významu objektivního a systematického poznávání určité skutečnosti. „*Věda představuje proces, v jehož průběhu vzniká produkce různých druhů nového poznání*“. Je to „*děj v rámci něhož se řeší problémy, zjišťují a ověřují se fakta, objevují zákony, vynálezy, vytvářejí se objektivní intelektuální poznatky a novinky*“. Výzkum v tomto kontextu chápeme jako její nástroj (Veteška, 2016, s. 239). V sociálních vědách je také stále sledován vývoj na neustále se měnící názor na kvalitativní a kvantitativní metodologický přístup výzkumu. Na obě metodologie je v současné době nahlíženo sice jako na odlišné, ale nesoupeřící mezi sebou strategie výzkumu. „*každá definice zdůrazňuje jiný znak kvalitativního výzkumu jako zásadní odlišný aspekt*“. Kvalitativní výzkum a kvantitativní výzkum je vždy vymezen na základě použitého nástroje. U kvantitativního výzkumu je používán dotazník a při kvalitativním výzkumu je jako nástroj používán rozhovor. Cílem rozhovoru je získat komplexní a detailní informace zvolené problematiky. Podstatou kvalitativního výzkumu je do široka rozprostřený sběr dat. „*Jde o to, do hloubky a kontextuálně zakotveně prozkoumat určitý široce definovaný jev a přinést o něm maximální množství informací*“. Pomocí kvalitativního výzkumu „*můžeme v pedagogice objevit nové, statisticky neviditelné jevy, které zásadním způsobem ovlivňují výchovně-vzdělávací procesy*.“ Kvalitativní metoda je používána pomocí výzkumných otázek, které musí mít podobu tázací věty. V rozhovoru je v pokládání otázek převážně spoléháno na improvizaci. Přesto ale by měly být otázky předem připraveny a předem jasně formulovány, abychom po sběru dat dokázali rozpoznat, zda bylo dostatečně a komplexně odpovězeno na zadané otázky (Švaříček a Šedřová, 2014, s. 13, 24, 28, 69).

### 4.1 Cíl výzkumného průzkumu a jeho charakteristika, technika sběru dat

Cílem výzkumného průzkumu bylo navrhnout, na základě analýzy potřeb a podmínek jednotlivých MŠ sloučených v jednu organizaci, strukturu koncepce rozvoje organizace jako podmínku při konkurzu pro uchazeče o pracovní pozici na místo ředitele MŠ.

Výzkumná otázka: „*Jakým způsobem lze vytvořit efektivní koncepci rozvoje školy a co je potřeba o škole zjistit, aby byla koncepce efektivní?*“.

Předmětem tohoto výzkumu je zjistit skutečnosti daných škol, seznámit se s podmínkami, specifiky a riziky organizace. Dále také získat pohled na všechny typy jednotlivých škol podle druhu, velikosti nebo počtu zaměstnanců.

Tázajícím ve výzkumném šetření je uchazeč, který se hlásí ke konkurzu na pracovní pozici ředitele školy. Pro tento účel bylo potřeba vstoupit do organizace a provést výzkumné šetření ve formě metody případové studie. Výsledkem by pak měla být sesbíraná data a informace od respondentů, se kterými byly prováděny rozhovory.

Pomocí případové studie budou získaná jednotlivá specifika a aspekty mateřských škol k pozdější analýze. Budou pokládány jasně formulované výzkumné otázky k získání faktů a detailních informací. Jedná se např. o „Jak se v oblasti aktivity pedagogové a škola jako celek snaží být aktivní a jaké změny by byly potřeba změnit v této oblasti? Co upřednostňujete v oblasti reflexivity a zpětné vazby ve škole? Co by potřebovala škola změnit? Proč je důležitá oblast vztahů a cílené rozvíjení vztahů na pracovišti, jak funguje komunikace, co podporuje na vaší škole pocit bezpečí?“.

Pro sběr dat do praktické části bakalářské práce byla využita metoda nahrávání rozhovorů s oslovenými respondenty, zástupkyněmi škol. Metoda byla využita jako strategie ve zkoumání předem určeného záměru výzkumného problému. Při této metodě se prolínalo samotné představení respondentů s představením jejich škol a záměrů, popřípadě návrhem dalších změn a potřeb na jednotlivých školách. Při zjišťování potřeb a potenciálu rozvoje organizace byla využita dále analýza metody SWOT a PEST. Respondenti oslovených škol jednotlivě analyzovali současný skutečný stav mateřské školy a hledali jednotlivá specifika školy a jejich silné a slabé stránky. U analýzy vycházeli z úspěchů, dovedností, znalostí a schopností jednotlivců, ale i jako celku. Hledali příležitosti, šance a možná rizika a hrozby v rozvoji jejich školy. Poukázali i na různorodé faktory, které ovlivňují školu z venku. Z rozhovorů respondentů vyplynuly aktuální potřeby a požadavky jednotlivých mateřských škol k vytvoření dalšího rozvoje organizace v podobě nově nastavené koncepce neboli vize organizace.

Zkoumaným případem byly zástupkyně jednotlivých mateřských škol jedné příspěvkové organizace Středočeského kraje. Případovým místem byly vybrané mateřské školy oslovené organizace. Průzkumový rozhovor probíhal v prostoru jednotlivých mateřských škol. Délka

návštěvy u jedné zástupkyně na jejím pracovišti byla zhruba hodinu, z toho samotný rozhovor trval zhruba půl hodiny. Otázky, které byly pokládány zástupkyním mateřských škol byly následně vyhodnoceny. Otázky v podobě rozhovoru byly pokládány osobně. Celkem bylo osloveno 8 zástupců z řad pedagogů. Vedoucí pedagog jedné MŠ byl nejdříve osloven telefonicky a poté e-mailem, s prosbou, zda by bylo možné uskutečnit osobní schůzku. Návštěvy na jednotlivých školách organizace probíhaly v průběhu měsíce února a března. Rozhovor byl nahráván na diktafon a poté opakovaně poslouchán. Stěžejní odpovědi byly zaznamenány a zanalyzovány. Respondenti byly s konečným výsledkem seznámeni obeláním e-mailu. Výsledkem metodologické části byla interpretace získaných dat pomocí odpovědí respondentů na výzkumné otázky.

## 4.2 Výzkumné šetření

Příspěvková organizace mateřských škol, ve které probíhalo výzkumné šetření, slučuje 8 MŠ. Vzájemně si školy nekonkurují. Každá MŠ má však svá specifika, kterými se odlišuje jedna od druhé. Je to určeno zaměřením na různorodé činnosti, umístěním v regionu města, případně zkušenostmi nebo velikostí školy. Mateřské školy jsou od sebe polohově vzdálené, přesto je jejich chod a provoz díky nastaveným pravidlům a směrnicím bezproblémový. Patrná je i atmosféra důvěry k ředitelce a ekonomickým pracovnícům v organizaci. Školy spolu spolupracují a nesoupeří mezi sebou.

1. V úvodu řízeného rozhovoru jsem pokládala doplňující otázky:
  - a) Jaká je vaše pedagogická praxe?
  - b) Kolik je vám let?
  - c) Jak dlouho působíte ve vedoucí funkci zástupkyně pro MŠ?
  - d) V krátkosti představte svou školu, co je pro vás specifické?

Výsledky doplňujících otázek v 1. části, pokládaných před samotným řízeným rozhovorem s respondenty, v našem případě se zástupkyněmi mateřských škol.

- a) Jaká je vaše pedagogická praxe?

Výsledek: Pět zástupkyň odpovědělo, že mají více jak 30letou pedagogickou praxi. Dvě zástupkyně mají více jak 20letou pedagogickou praxi a jedna odpověděla, že má méně jak 10letou praxi ve školství.

b) Kolik je vám let?

Výsledek: Přes padesát let je pěti zástupkyním, jedné zástupkyni je právě letos padesát let, jedné zástupkyni je přes čtyřicet let a jedné zástupkyni je teprve přes dvacet let.

c) Jak dlouho působíte ve vedoucí funkci zástupkyně pro MŠ?

Výsledek: Ve vedoucí funkci zástupkyně působí čtyři zástupkyně 18 let. Je to přesně od doby, kdy vznikla organizace sloučených mateřských škol. Jedna zástupkyně je ve funkci 6 let. Dvě zástupkyně působí jako zástupkyně čtyři roky a jedna je ve funkci druhým rokem.

V krátkosti představte svou školu, co je pro vás specifické?

Zástupkyně představily každá svou mateřskou školu. Popsaly, kde se škola nachází, v které části města, kolik ve školce pracuje pracovníků a jaké je celkové rozložení školy.

První zástupkyně MŠ uvedla: „*Mateřská škola je čtyřtřídní a je umístěna v okrajové části sídliště nedaleko lesa. Školní zahrada je osázena vzrostlými keři a stromy, obklopena je živým plotem*“. Dále pak popsaly vybavení tříd a zahrad a zda je škola bezbariérová. „*Na zahradě jsou nové dřevěné a plastové hrací prvky, pískoviště, travnaté a asfaltové plochy pro míčové hry. Všechny třídy jsou vybaveny vhodným nábytkem, který umožňuje dětem volný a přehledný výběr hraček. Herny jsou dostatečně vybaveny tělocvičným nářadím a náčiním. Celá budova je bezbariérově řešena*“. Zástupkyně uvedly, že „*všechny vnitřní i venkovní prostory MŠ splňují bezpečnostní a hygienické normy*“.

Druhá zástupkyně MŠ uvedla: „*Škola je třípodlažní vila stavebně upravená pro účely mateřské školy. Třídy jsou heterogenní ve věku od tří do šesti let. MŠ má hezkou zahradu se vzrostlými stromy, travnatou plochou s betonovými chodníčky, pískovišti, průlezkami, skluzavkou, domečkem a zahradním nábytkem. Mateřská škola má 3 třídy s různými velikostmi prostor. Ve škole jsou pouze heterogenní třídy. Vybavení hračkami, pomůckami, náčiním a materiály odpovídá počtu dětí i jejich věku*“.

Třetí zástupkyně MŠ uvedla: „*Škola byla postavena jako závodní MŠ. Budova je umístěna ve středu města. K dispozici má velkou zahradu, která umožňuje spontánní tělesné aktivity dětí v době pobytu venku a odpoledních činností a také je využívána pro pořádání sportovních a celoškolských akcí. Třídy jsou s věkově smíšeným složením, kde jsou*

*umísťovány děti zpravidla od tří do šesti let, pro heterogenní skupinu dětí. Kromě denních aktivit využíváme možnosti uspořádat v MŠ divadelní představení a další kulturní akce. Velká chodba v přízemí budovy je využívána k prezentaci výrobků a výtvarných prací z celoškolských projektů a projektů, kdy škola spolupracuje s rodiči“.*

*Čtvrtá zástupkyně MŠ uvedla: „Mateřská škola je čtyřtřídní a poskytuje celodenní péči dětem ve věku od 3–7 let. Třídy jsou heterogenní. Většina dětí bydlí v blízkém okolí, ale výjimkou nejsou ani děti ze vzdálenějších čtvrtí města. Všechny prostory jsou dostatečně velké a vyhovující. Výhodné je i umístění budovy v klidné části města, v rozsáhlé zahradě, která je vybavena pískovišti pro každou třídu, průlezkami, zahradním nábytkem, domkem s hračkami a náradím. V letních měsících je využíváno i brouzdaliště. Třídy jsou dobře vybaveny hračkami, pomůckami a dalšími doplňky pro daný počet dětí. Dětské práce a výtvary uplatňujeme při výzdobě a úpravě prostředí, umístěny jsou tak, aby si je rodiče nebo příchozí mohli prohlédnout“.*

*Pátá zástupkyně MŠ uvedla: „Středověký objekt, s nádhernými portály. I když prostory budovy nejsou úplně vhodné pro školu. Budova MŠ se nalézá v blízkosti centra města, ale zároveň v klidném místě. Budova pochází ze středověku. Celoročně užíváme i zpevněnou plochu s dopravním hřištěm. Na zahradě roste několik jehličnanů a okrasných keřů, máme zde také dva záhonky na zeleninu a bylinky“.*

*Šestá zástupkyně MŠ uvedla: „Mateřská škola sídlí v bývalé budově základní školy na předměstí okresního města. Jsme jednotřídní mateřská škola. Naše mateřská škola není velká, ale plně nám vyhovuje. Jedna velká místnost slouží jako herna, slouží také jako jídelna, dokonce se proměňuje i v ložnici. Přimo u mateřské školy je zahrada s travnatou plochou. Zahrada je vybavena pískovištěm, skluzavkou, houpačkami, domkem a ohništěm. Nedaleko školy je rozmanitá příroda, lesy, kam s dětmi rády chodíme v rámci pobytu venku“.*

*Sedmá zástupkyně MŠ uvedla: „Mateřská škola je moderní přízemní budova. Z herny je přístup přímo na terasu, která navazuje na zahradu. Sem přenášíme různé činnosti za pěkného počasí. Kolem celé školy je oplocená zahrada. Jsme jednotřídní škola s dětmi ve věku od 2-6/7 let. Chceme, aby se děti samy svými výtvary podílely na úpravě a výzdobě prostředí a dětské práce jsou přístupné též rodičům. Prostory školní zahrady jsou vybavené tak, aby umožňovaly dětem rozmanité pohybové a další aktivity“.*

Osmá zástupkyně MŠ uvedla: „*Mateřská škola je budova bývalé školy, skrývá dostatečně pohodlné prostory, připomínající rodinné prostředí, které přirozeně navozuje pohodu, klid a radostnou atmosféru. Jsme jednotřídní školka, kterou navštěvují děti zpravidla od 3 do 6 let. Třída v prvním patře je vybavena pomůckami pro výtvarné a pracovní tvoření řízené pedagogem, ale i pro vlastní tvorbu dětí dle jejich fantazie. Herna je vybavena relaxačními sedacími herními prvky, aby prostředí určené nejen pro hry bylo bezpečné a využitelné i pro menší děti. Je zde rovněž umístěno piano a trampolína. Jsme taková školka rodinného typu*“.

U samotného řízeného rozhovoru jsem pak zadávala písemně zpracované připravené otázky, které nenásilně přešly v diskusi tazajícího a zvoleného respondenta. Z otázek a diskuse pak postupně vyplynuly potřeby samotné školy pro její rozvoj.

## 2. Řízený rozhovor se zástupkyněmi mateřských škol

V rámci získání informací do svého výzkumného šetření potřeb školy jsem identifikovala několik oblastí, které vnímám jako důležité, a na které jsem se chtěla zeptat.

- a) Jak se v oblasti aktivity pedagogové a škola jako celek snaží být aktivní a jaké změny by byly potřeba změnit v této oblasti?
  - Jak se stavíte k novým nápadům a jak je podporujete?
  - Jmenujte špatné stránky, na které je potřeba se zaměřit?
  - Organizuje škola nějaké akce dohromady jako organizace?
- b) Co upřednostňujete v oblasti reflexivity a zpětné vazby ve škole? Co by potřebovala škola změnit?
  - Jak probíhají porady a třídní schůzky na škole?
  - Jak sbíráte informace ze zpětné vazby, jak probíhá ve škole sdílení zkušeností?
- c) Proč je důležitá oblast vztahů a cílené rozvíjení vztahů na pracovišti, jak funguje komunikace, co podporuje na vaší škole pocit bezpečí?
  - Jak sdílíte zkušenosti mezi učiteli, učiteli a rodiči a případně kde jsou bariéry?
  - Mají všichni možnost vyjádřit svůj názor, mluvit o svých potřebách a pocitech?

Výsledky řízeného rozhovoru v zadané otázce v oblasti aktivity

Respondenti, v našem případě zástupkyně z jednotlivých mateřských škol, vždy pojmenovaly a popsaly danou oblast. Jak ji právě ony sami vnímají a jak se u nich ve škole

projevuje. V oblasti aktivit se vyjádřily a popsaly, jak na školách provádějí projektové dny pro děti, ale i společné aktivity pro rodiče. V jednotřídních školách mají vyhlášené soutěže na různá témata. Společné akce jsou v podobě vytváření výrobků dětí a rodičů v prostoru třídy. Děti jsou velice aktivní a učitelkami motivované. Všechny akce dětí a rodičů vzájemně semknou kolektiv třídy a navážou bližší vztah s rodiči dětí. U některých škol zaznělo, že pořádají veřejná vystoupení s dramatizací a hudebně pohybovými činnostmi, jakými jsou například vystoupení dětí u vánočního stromčeka v adventním čase nebo vystoupení v místní katedrále a kostele. Podle slov respondentů v oblasti aktivity nejvíce vyhovují smíšené třídy dětí, kde se postupně do činností a aktivit zapojují všechny věkové skupiny. Starší děti pomáhají mladším dětem, a naopak mladší chtějí dohánět starší děti. Zaznělo zde také, že organizace všech školek před třemi lety organizovala společnou akci formou veřejného vystoupení v místním městském divadle na takzvané akademii mateřských škol. Každá třída si připravila krátké vystoupení pod zvoleným názvem a na vybranou oblast. Vystoupení byla v podobě hudebně pohybového nebo dramaticko-hudebního, případně pouze jen hudebního vystoupení s nástrojem. Nakonec pak děti předvedly své secvičené vystoupení. Tato akce se setkala s velkým ohlasem u veřejnosti. Žádná z dotazovaných zástupkyň nezmínila, že by se nějak negativně stavěla k novým nápadům a inovacím v organizaci aktivit. Naopak by každá ze zástupkyň chtěla rozvíjet i nadále pokračovat v nadstandartních činnostech, které školy nabízejí jako je například hra na flétnu, malba na sklo, práce s keramikou a rozvoj správné výslovnosti v podobě jazykových chviliek s logopedickým asistentem. Pro pedagogy je stále prvořadé, aby byly ve školách vytvořeny smíšené heterogenní třídy. Dalším nápadem pro zvýšení aktivit bylo ze strany všech dotazovaných zástupkyň, aby mateřské školy navázaly užší spolupráci a součinnost s jinými příspěvkovými organizacemi ve městě a v okolí, kde by bylo možné sdílení zkušeností a předávání si inspirace a nápadů od jiných organizací. V dalším návrhu zaznělo, že by bylo pěkné pořádat happeningy pro rodiče, jako např. zahradní akce pro děti a rodiče v rámci projektových dnů na zvolené téma. Mimo jiné by bylo pěkné využití prostoru zahrady a sportovně dopravního hřiště vícetřídních mateřských škol k pořádání společných akcí jako je navrhované téma letní a zimní olympiády všech MŠ v jedné organizaci. Při rozhovoru se zástupkyněmi jednotřídní mateřské školy zaznělo, že by navrhovaly, aby byla větší propojenost a spolupráce s vícetřídními mateřskými školami v rámci finanční podpory

nabízených akcí pro děti a konání různých besed, divadélek pro děti a různých vystoupení umělců. Z rozhovorů vyplynulo, že jednotřídní mateřské školy nemohou z finančních důvodů tyto akce realizovat. Většina škol také pořádá na konci školního roku adaptační seznamovací týden, během kterého se nově přijaté děti seznamují s učitelkami, prostředím školy a celkovým školním vzdělávacím programem a aktivitami školy. Mezi další aktivity respondentky uvedly návštěvy osob zaměstnaných na různých pracovních pozicích a v různých pracovních službách jako jsou např. zdravotníci, policisté, myslivci, chovatelé ze záchranných stanic a další. Každá akce, kterou škola plánuje, je vždy předem prodiskutována a naplánovaná s kolektivem pedagogů. Po naplánování všech detailů akce školy seznámí zástupkyně ředitelku s bližšími informacemi. Jedná se konkrétně o informace ohledně toho, o jakou akci se jedná a co bude mít akce za cíl a jaký bude mít záměr a obsah. Zákonní rodiče jsou o všech připravovaných akcích a o celém chodu a organizaci plánovaných akcí včas obeznámeni.

Výsledky řízeného rozhovoru v zadané otázce v oblasti reflexivity

V oblasti reflexivity byly zástupkyně velice sdílné. Každá zástupkyně popsala své zkušenosti při samotné práci s dětmi, a zároveň hned navázala na samotnou reflexi v kolektivu jejich kolegyň. Na všech mateřských školách se realizuje reflexe s dětmi převážně v ústní podobě v takzvaném komunikačním kruhu, který probíhá plánovaně, ale i improvizovaně podle zájmu, chuti a vzniklé situace. Velkou reflexí pro zástupkyně potažmo pro učitelky je samotný zájem a chuť dětí něco vytvářet a dožadovat se stálé aktivity ve všech oblastech činností školního vzdělávacího programu jednotlivých škol. Reflexe mezi učitelkami probíhá pomocí pedagogických rad, na kterých jsou projednávány a hodnoceny veškeré výchovné postupy a metody učitelek. Na každé mateřské škole probíhá i písemná reflexe v rámci pololetního a závěrečného hodnocení činností a aktivit školy. Informace pro zákonné zástupce jsou sdělovány na webových stránkách organizace, dále pak v elektronické podobě emailovou formou. Jedna zástupkyně čtyřtřídní mateřské školy poznamenala, že používají ke sdílení zkušeností a k předávání informací zákonným zástupcům sociální síť. Školy pořádají jednou ročně třídní zahajovací schůzky, na kterých jsou rodiče informováni o chodu, provozu a plánech školy. Od dotazovaných zástupkyň zaznělo, že by se měly pořádat častější schůzky pro rodiče, ale úplně v jiné podobě, než jsou

v současné době. Návrhem zde bylo, pomocí vystoupení dětí a společných aktivit na zvolené téma formou hry, předat rodičům informace. Bylo by tak z důvodu toho, aby se rodičům nepředávaly jen strohé informace. Od tří zástupkyň zaznělo, že by byly rády, kdyby se rodiče více zapojovali do aktivit a činností školy a projevíli zájem o to, jak je jejich dítě spokojené ve škole. Od všech zástupkyň z jednotlivých mateřských škol na závěr zaznělo, že nemají plnohodnotnou zpětnou vazbu o jejich práci od zákonných zástupců. Od zákonných zástupců pedagogové dostávají převážně jen krátkou ústní reflexi. Ve víceletých školách nejsou velké odezvy zákonných zástupců na samotné pedagogické činnosti a na celý pedagogický proces učitelů. V jednotřídních školách mají vytvořený takzvaný rodinný vztah se zákonnými zástupci, takže rodiče se s učitelkou více dokáží radit a získávat poznatky o výsledcích jejich dětí. Návrhem také bylo, aby se instalovaly do jednotlivých škol schránky na dotazy a připomínky určené pro rodiče. Velkou reflexí pro učitelky je získávání nových zkušeností od ostatních kolegyně z jiných škol společně sloučené organizace. Je totiž zvykem, že pokud na některé jednotřídní mateřské škole onemocní někdo z pedagogů, tak je zastoupen pedagogem z víceleté mateřské školy. Takto si personálně vypomáhají vzájemně kolegyně ze škol, a tím získávají větší přehled, jak fungují menší školy, jaká je kultura a klima školy a jaké má škola podmínky pro vzdělávání. Pro oslovené respondenty je takovéto získávání zkušeností velmi přínosné a zajímavé. Pedagogům pomáhá k většímu rozhledu a k neustálému rozvoji a poznávání něčeho nového. Vedení tvrdí, že získáváním nových zkušeností a sdílením vzájemných forem práce a metod od ostatních nedochází k vyhořelým pedagogům.

#### Výsledky řízeného rozhovoru v oblasti vztahů

Zástupkyň z mateřských škol popsaly konkrétní vztahovou analýzu na jejich škole. V převážné míře se všechny shodly na tom, že mají dobře vytvořen kolektiv s velmi dobrými kolegiálními vztahy. Navzájem si kolegové dokáží předávat informace a sdílet zkušenosti, vzájemně se radit a sdělovat si i své pocity z jejich pedagogických úspěchů, ale zároveň i neúspěchů. Se samotným vedením organizace jsou všechny zástupkyň spokojeny, protože s nimi ředitelka komunikuje i nad rámec své pracovní doby, a je vždy v dosahu k vzájemné radě nebo pomoci. V kolektivech na pracovištích probíhají jednou měsíčně porady, kde má každý pracovník možnost sdělit své nápady, připomínky a případně další návrhy řešení. Paní

učitelky vedou děti k vzájemným přátelským vztahům. Z tohoto důvodu od žádné zástupkyně nezaznělo, že by byly nějaké neshody a problémy mezi komunikací dětí, a že by byly nějak vztahy mezi dětmi narušené. Zástupkyně v roli učitelek se při své přímé výchovné činnosti setkávají někdy i s více emočním vyjádřením dětí z rodinného prostředí. Musí i někdy řešit překvapující emočně vypjaté situace, s kterými dítě přichází z rodinného prostředí. Jedním z velkých problémů dnešní doby je nárůst cizinců ve školách, kteří nemají ani základy českého jazyka. Kvůli této neznalosti českého jazyka poté děti kolikrát nemohou vyjádřit slovně své emoce. Zástupkyně neustále hledají různorodou pomoc, například podporu pomocí pedagogické intervence, nebo doporučení zákonným zástupcům neziskové instituce o možném doučování cizinců a další pomoci.

#### Výsledky pomoci SWOT a PEST analýzy

Pro další zjišťování potřeb a potenciálu rozvoje organizace byla během rozhovoru využita i analýza metody SWOT a PEST. Zástupkyněmi byly popsány silné stránky mateřských škol pomocí konkrétních příkladů, mezi které patří například výhoda a funkčnost nově vzniklého dopravního hřiště, dále pak kvalitní vybavenost všech vnitřních prostor MŠ a taktéž prostorné zahrady školy. Respondenti uvedli, že za silnou stránku považují i práci logopedických asistentů, kteří jsou na každé mateřské škole. Zároveň byly vyjmenovány slabé stránky školy, podle kterých je možné nastavit novou koncepci rozvoje školy. Mezi ně patří nedostatečné personální zajištění interního psychologa pro celou organizaci a také personální podpora klinického logopeda pro jednotlivá pracoviště. Velmi slabou stránkou je také personální podpora provozního pracovníka, školníka. Příležitostí zástupkyně vidí v možnosti častých návštěv místního historického města a velmi dobrou spolupráci s místním sportovním oddílem. Dále pak bezbariérovost škol a dobrý a prostorný vstup do každé budovy. Mimo jiné byla kladně hodnocena kvalitní a funkční komunikace s vedením organizace. Dále pak i fungující spolupráce s místní pedagogicko-psychologickou poradnou. Jako hrozba zazněla stoupající administrativní náročnost na pedagogické pracovníky, ale i na vedení organizace. Dále také nárůst přistěhovalých rodin s malými dětmi do okresního města, kde již dnes nestačí kapacita na umístění všech dětí, které podají žádost o přijetí dítěte do mateřské školy. U rozhovorů zaznělo několik faktorů, které ovlivňují organizaci z vnějšího prostředí. Zástupkyně k nim přiřadily jednotlivé ukazatele jako působící

ekonomické a technické faktory, které byly hodnoceny u všech škol velice kladně. Školky jsou rozloženy v celém regionu okresního města, vždy v klidné části a nedaleko lesa, nebo zeleně. Na školních zahradách jsou vzrostlé keře a stromy, většinou jsou obklopeny živým plotem. Budovy MŠ mají většinou bezbariérový přístup. Všechny třídy jsou vybaveny vhodným nábytkem, který umožňuje dětem volný a přehledný výběr hraček. Herny jsou dostatečně vybaveny tělocvičným náradím a náčiním. Všechny vnitřní i venkovní prostory MŠ splňují bezpečnostní a hygienické normy. Vybavení hračkami, pomůckami, náčiním a materiály odpovídá počtu dětí i jejich věku. Kromě denních aktivit školy využívají možnost pořádání divadelních představení přímo v MŠ a na prostoru zahrady. Dále se pak pořádají různá setkání s rodiči s vytvářením různých projektů v oblasti pracovně technické jako jsou tzv. dílničky pro děti a rodiče. Většina chodeb škol je využívána k prezentaci výrobků a výtvarných prací z celoškolských projektů. Do politických faktorů zástupkyně poznamenaly, že dvě mateřské školy mají k dispozici velkou zahradu, která je využívána na tělovýchovné aktivity dětí v době pobytu venku a pro pořádání sportovních a celoškolských akcí. Na těchto zahradách byla vybudována multifunkční hřiště z rozpočtu zřizovatele a jsou plně využívána školami ke sportovním dopravním činnostem. Zástupkyně vyzvedly dobrou spolupráci se zřizovatelem organizace, který finančně podporuje obnovu škol a školních zahrad a celkovou vybavenost všech prostor. K hodnocení sociálních faktorů bylo poznamenáno, že všechny školy mají bohaté zkušenosti s dětmi se speciálně vzdělávacími potřebami. U těchto dětí jsou ve většině doporučeny asistenti pedagoga, nebo je poradou doporučena pedagogická intervence, kterou vykonává zvolená učitelka. Na školu hodně působí vliv přistěhovaných cizinců, kteří neovládají český jazyk a učitelky mají pak velké problémy se s rodiči domluvit a zároveň musí vynakládat zvýšenou individuální péči dítěti cizí národnosti z důvodu jazykové intervence.

### **4.3 Výsledek výzkumného šetření a návrh koncepce rozvoje školy**

Výsledkem výzkumného šetření praktické části bakalářské práce bylo odpovědět na otázku „Jakým způsobem lze vytvořit efektivní koncepci rozvoje školy a co je potřeba o škole zjistit, aby byla koncepce efektivní?“.

K sestavení efektivní a funkční koncepce rozvoje školy byly pomocí výzkumného šetření zjištěny skutečnosti, specifika a rizika dané školy, zároveň pomocí rozhovorů s oslovenými

zástupkyněmi škol byl získán pohled na všechny školy podle druhu školy, velikosti a počtu zaměstnanců. SWOT a PEST analýzy byly zvoleny jako nejvhodnější a nejužitečnější metody pro získání dat ve formě bližších informací o škole. K vyhodnocení chodu organizace jako celku byly využity rozhovory. Součástí těchto rozhovorů byly i informace o funkčnosti jednotlivých škol jako celku i jednotlivě. Konkrétně se jednalo o oblasti aktivit, vztahů a reflexe. Vyhodnocení dat také popsalo, jaký by měl být ředitel a na jaké oblasti by se měl zaměřit, aby byl dobrým manažerem pro organizaci. Z rozhovorů a výsledků analýzy vyplynulo, co by zástupkyně potřebovaly změnit nebo jinak nastavit, a co by eventuálně jen podpořily nebo naopak nechaly v původním stavu.

Při rozhovorech s osmi zástupkyněmi jedné organizace a při vstupu do jednotlivých mateřských škol bylo zjištěno, že je nutné, aby ředitel podporoval oblast aktivit, a aby neustále zajišťoval podmínky pro projektové dny dětí a společných aktivit dětí s rodiči. Aby také podporoval školy v zapojení se do vyhlášených soutěží na různá témata. Měl by být také nakloněn aktivitám v podobě pořádání veřejných vystoupení s dramatizací a hudebně pohybovými činnostmi, jakými jsou například vystoupení dětí u vánočního stromečku v adventním čase nebo vystoupení v místní katedrále a kostele. Základem by měla být podpora tvořit smíšené třídy dětí. Měl by podporovat a také být přístupný k novým nápadům a inovacím v organizaci a rozvíjet nadstandartní činnosti škol. Z rozhovorů vyplynulo, že by měl ředitel najít, jak vytvořit užší spolupráci a součinnost s jinými příspěvkovými organizacemi ve městě a v okolí, kde by bylo možné sdílení zkušeností a předání inspirací a nápadů od jiných. Velkou prioritou by měla být finanční podpora jednotřídních MŠ v pořádání a konání různých besed, divadélek pro děti a různých vystoupení umělců. Důležitá je také včasná informovanost rodičů o všech aktivitách a chodu MŠ. Ředitel školy by měl docílit toho, aby ve školách probíhalo vzdělávání dětí s radostí, nadšením a s vnitřní motivací pedagogů a také s předsevzetím být připraven na nové výzvy pomocí dobře se rozvíjejících vztahů na pracovišti a dobře nastavených pravidel vzájemné důvěry dětí k pedagogovi.

Na základě provedených rozhovorů bylo možné navrhnout podobu koncepce rozvoje, vize, celé organizace. Rozhovory byly i jakousi zpětnou vazbou, co na školách funguje, kde jsou možné nedostatky, a jak by mohlo dojít k jejich nápravě. Odpovědi na připravené otázky určily směr, kterým se organizace bude ubírat a záměr, který bude mít budoucí ředitel ve své

koncepti (přepis všech rozhovorů s respondentkami je umístěn do samostatného dokumentu – Příloha 4).

Podle Rámcově vzdělávacího programu jsou vymezeny oblasti koncepce rozvoje školy. Patří sem oblasti materiálně věcných podmínek, životospráva dětí, psychosociální podmínky, dále oblast organizačního zajištění chodu školy a řízení školy. Součástí musí být personální a pedagogické podmínky vzdělávání, kam se řadí také vzdělávání dětí s podpurným opatřením, dětí se speciálně vzdělávacími potřebami, ale i vzdělávání dětí nadaných. Mimo jiné také podmínky k zajištění spoluúčasti rodičů a zřizovatele školy na společném vzdělávání dětí v mateřské škole.

### **Návrh koncepce rozvoje zkoumané příspěvkové organizace mateřských škol.**

**Obsah:** Představení organizace MŠ, oblast výchovně vzdělávací činnosti (životospráva, psychosociální podmínky), oblast řízení a personální zajištění a chod organizace, materiálně věcné zajištění, spolupráce s rodiči a organizacemi, závěr.

#### **Představení organizace MŠ**

Organizace mateřských škol vznikla za podpory zřizovatele okresního města před 18 lety. Součástí organizace je osm MŠ a dvě školní jídelny (ŠJ), které jsou rozloženy v celém regionu města. V osmi MŠ je 19 tříd, kde je zapsáno 481 dětí. V organizaci je zaměstnáno 75 pracovníků – pedagogické pracovnice, provozní pracovnice, asistentky pedagogů, ekonomka, mzdová účetní a pracovnice ve ŠJ.

#### **Oblast výchovně vzdělávací činnosti**

Cílem a zároveň úkolem pro oblast výchovně vzdělávacích činností bude zajistit zdravý, bezpečný a spokojený život dětí v MŠ, vytvořit přátelské a bezpečné klima školy. Ředitel organizace podpoří a bude dbát na nenásilném zapojení integrovaných dětí, jak dětí se speciálně vzdělávacími potřebami, tak dětí ze znevýhodněného prostředí a cizinců, tak o zapojení nadaných dětí do běžného kolektivu dětí. Učitel nesmí tyto děti nijak vyvyšovat nad ostatní, ale zajistit jim všestranný rozvoj podle jejich nadprůměrných dovedností a vědomostí. V zapojení jmenovaných dětí do běžného kolektivu by měla být věnovaná velká pozornost, protože samotní rodiče potřebují v tomto ohledu pomoc a radu odborníků. Učitel musí mít profesionální a individuální přístup k dětem podle jejich schopností a dovedností.

Nelze mezi dětmi dělat žádné rozdíly a výjimky ve vzdělávání. Nesmí zde chybět spolupráce s rodiči dítěte.

MŠ nemůže a ani nechce nahrazovat rodinnou výchovu, ale vykonává výchovně vzdělávací práci podle daných cílů, záměrů a možností. Výsledkem snažení celého kolektivu i samotného ředitele školy pak bude připravit děti v MŠ na úspěšný vstup do ZŠ. Vzdělávací obsah práce pedagoga vychází z Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání (RVP PV) vydaný MŠMT, na který pak nenásilně navazuje v každém školním zařízení vytvořený samostatný vlastní Školní vzdělávací program (ŠVP). Základní cíle ŠVP jsou na všech školách stěžejní, ale obsah a náměty si každá MŠ vytváří sama podle složení dětí na třídách, možností zařízení a podle regionálního umístění MŠ. Konkrétní školní program bude zpracováván a obměňován kolektivem učitelek, za jeho funkčnost a správnost je zodpovědný vždy ředitel organizace. Každá MŠ je zaměřena na určité oblasti a specifika jako je např. hra na flétnu, jazykové chvílky logopedického asistenta, malba na sklo, práce s keramikou, hra s angličtinou a jiné. Paní učitelky by měly mít neustále dostatečnou volnost pro kreativitu v obnovování ŠVP v různých oblastech jako je rozšíření tematicky zaměřených projektových dnů nebo pořádání různorodých akcí pro rodiče. Příkladem jsou veřejná vystoupení, pořádání happeningu a soutěží na různá témata, dále pak plnohodnotné využití multifunkčního sportovně dopravního hřiště.

Jednou ze slabších stránek organizace je špatná výslovnost dětí, vyjadřovací schopnosti a malá slovní zásoba. Ředitel musí doporučit učitelkám, aby se na školách více věnovaly jazykové gramotnosti, a to pomocí proškolených logopedických asistentů. Zaměřený kurz a jeho obsah je pro práci s dětmi velmi přínosný a zajímavý.

### **Řízení MŠ**

V oblasti řízení musí ředitel školy znát platné zákony a vyhlášky pro předškolní zařízení. Velmi důležité je i sledovat nové směrnice a zákony a následně je zpracovat do vnitřních dokumentů. Ředitel organizace by se měl snažit vytvářet zdravé ovzduší mezi zaměstnanci a zapojovat spolupracovníky do řízení školy. Paní učitelkám by měl ponechat dostatek pravomocí a respektovat jejich názor. Důležitou devizou řídicí činnosti by měla být podpora a motivace pedagogických pracovníků v obnovování a doplňování školních programů. Manažerská funkce v oblasti kontrolní a evaluační činnosti by měla být smysluplná a

užitečná, aby byla efektivní pro další rozvoj školy. V řízení školy je totiž naprosto nezastupitelná tato oblast kontrolní činnosti neboli sledování chodu a provozu zařízení a výchovné péče o děti. V neposlední řadě je důležitá i kontrola veškeré dokumentace, která musí být v souladu s Rámcově vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání, a za kterou zodpovídá ředitel organizace. Dále musí ředitel podporovat pedagogy v dalším vzdělávání a sebereflexi. Musí být neustále přístupný k názorům a kreativitě učitelek, aby se tak mohly profesionálně věnovat své pedagogické činnosti.

### **Personální zajištění**

Snahou a zároveň prioritou ředitele v této oblasti musí být, aby měl ředitel na všech pozicích kvalifikované učitelky. Také aby nadále podporoval a podněcoval učitelky k aktivnímu zapojení do dalšího vzdělávání v podobě seminářů a různých kurzů, aby mohly používat nové atraktivnější metody, a hlavně formy práce. Od pedagogů by měla být vyžadována profesionální výchovná práce v souladu se společenskými, pedagogickými a metodickými zásadami a formami výchovně vzdělávací práce v předškolním zařízení.

### **Materiální zajištění**

V oblasti materiálního zajištění by bylo potřeba zajistit finanční podporu od zřizovatele nebo od jiných zdrojů jako jsou místní firmy a podniky a dovybavit školní zahrady o dětské sportovní herní prvky a nábytek na zahradu. Prioritou pro ředitele by měla být bezpečnost dětí ve všech prostorách škol, takže je zde důležitá neustálá kontrola a obnovování zastaralých a nepotřebných pomůcek, veškerého vybavení a materiálů. K dalším úkolům ředitele bude patřit sehnat vhodné finanční dotace na personální podporu školního psychologa, logopeda nebo školníka, nebo by si měl ředitel zažádat o finanční podporu z fondu evropské unie v rámci Výzvy MŠMT pro MŠ neboli dotací z Šablon evropské unie.

### **Spolupráce s rodiči a ostatními organizacemi**

Pro rozvoj a chod organizace MŠ je nedílnou a nezastupitelnou úlohou spolupráce se zřizovatelem. Důležitou oblastí je v podstatě každodenní spolupráce s rodiči. Bude nutné zajistit besedy na aktuální témata z dotazů a otázek rodičů, jako např. setkání s učitelkou ZŠ na téma úspěšného vstupu do školy nebo besedy na zvolená témata s pracovníci pedagogicko-psychologické poradny. Dále pak setkání rodičů s dětmi při jakékoli pracovní

výrobě, ať už tvořivé dílny s keramikou, nebo společné hry s anglickým jazykem. Velmi důležitá je spolupráce s pedagogicko-psychologickou poradnou (PPP) v podobě konzultací, případně návštěvou pracovníků přímo na jednotlivých MŠ a v naplánovaných besedách a posezeních s rodiči. Ředitel organizace bude podporovat učitelky v aktivní účasti na soutěžích, ať již výtvarných, nebo hudebních, či tělovýchovných. Důležitou oblastí, na kterou ředitel bude klást důraz, bude zpětná reflexe od pedagogů a rodičů v jakékoliv formě, která bude pro všechny strany akceptovatelná.

### **Shrnutí**

Výhodou sloučení 8 MŠ do jedné organizace je pružnost koordinace mezi jednotlivými školami a školními jídelnami. V další řadě i ve výpomoci mezi jednotlivými školami v době nepřítomnosti některých učitelek a tím i ušetření mzdových prostředků.

Koncepce rozvoje školy slouží jako dokument k představení své vize a strategie, kam chce škola směřovat. Hlavním předpokladem splnění strategických záměrů bude přístup zainteresovaných stran a ekonomicko-finanční možnosti organizace.

## **Závěr**

Tato práce si kladla za cíl vytvořit návrh koncepce rozvoje školy na základě analýzy potřeb jednotlivých mateřských škol sloučených v jednu organizaci.

Teoretická část popsala, že uchazeč, který se hlásí ke konkurzu, popřípadě současný ředitel připravující se k rekonkurzu na svou pozici, by měl mít všechny předpoklady pro výkon vedoucího pracovníka a pro činnost v pedagogické oblasti. Současný ředitel by měl být dále odpovědný za chod školy ve všech oblastech jako je kvalita a efektivita vzdělávacího procesu, finanční řízení školy, odpovědnost za svěřený majetek a celkový rozvoj školy po všech stránkách. Ředitel by měl také mít schopnost vhodně komunikovat, umět vést tým svých podřízených a umět zaměstnance správně motivovat k lepším výsledkům v jejich práci. Ten, kdo chce zvládat funkci ředitele školy neboli manažera vedoucí funkce, musí zvládat základní manažerské funkce. Řediteli je stanovena náplň práce vedoucího pracovníka, do které patří činnost pedagogická ale i manažerská. Náplň práce stanovují kompetence ředitele, u kterých je pak důležité zvolení správného stylu vedení pro řízení organizace. Každý manažer ve své manažerské činnosti by měl vycházet i ze svých zkušeností, ale vždy musí tuto vlastní zkušenosti přizpůsobit vnitřním a vnějším podmínkám organizace. Pro každého ředitele je koncepce rozvoje školy jakousi vizí, směrem, jakým by se organizace měla posunout, co by měla zlepšit, nebo jak by se měla dále rozvíjet a rozšiřovat. Pro vytvoření této koncepce rozvoje si musí udělat analýzu současného stavu školy, načerpat veškeré informace z přístupných dokumentů školy, popřípadě požádat, zda se může seznámit s kulturou, prostředím a podmínkami školy, do které se chce hlásit jako ředitel. Tento dokument je zpravidla předkládajícím dokumentem při vyhlášeném konkurzu pro uchazeče o pracovní pozici na místo ředitele MŠ. Uchazeč se do konkurzu může přihlásit za určitých podmínek, které předepisují zákony a které si stanoví zřizovatel. Mezi podmínkami zřizovatele může být předložení vytvořené smysluplné koncepce rozvoje školy neboli jakou má budoucí ředitel představu o škole. Před konkurzní komisí právě tato koncepce bude prezentována a pomocí ní by měl uchazeč komisi přesvědčit, proč by měl být zvolen právě on. Komise v konkurzu posuzuje, jaké má budoucí ředitel představy, kam chce školu posunout a jaký má záměr v dalším rozvoji školy, případně jaké změny bude vyvolávat. Každý ředitel má svou koncepcí jasně nastavenou vizí, kterou prezentuje před

konkurzní komisí, aby se tak komise mohla lépe rozhodnout, koho zvolí do čela vedené školy. Vize by měla vycházet z analýzy současného stavu školy a z určení silných a slabých stránek, dále pak ze specifikací školy. Měl by být brán i zřetel na možná rizika a faktory, která školu ovlivňují.

Praktická část bakalářské práce odpovídá na výzkumnou otázku „Jakým způsobem lze vytvořit efektivní koncepci rozvoje školy a co je potřeba o škole zjistit, aby byla koncepce efektivní?“ pomocí výzkumného šetření, ve kterém bylo potřeba získat data a specifika jednotlivých zkoumaných škol jedné organizace. V rámci zjišťování těchto potřeb organizace byl veden rozhovor se zástupkyněmi zaměřený na oblast aktivity školy, dále pak reflexivity a v poslední řadě na oblast vztahů. Zástupkyně shrnuly, kam škola směřuje, co vytváří, co je pro školu efektivní a prospěšné, a naopak co škole chybí a jaké změny by měly nastat. Konečná analýza a shrnutí dat dalo zpětnou vazbu, jak organizace funguje jako celek, jak fungují jednotlivé třídy samostatně a jaké jsou jejich aktivity, vztahy a také reflexe jejich práce. Z výzkumného šetření a pomocí výzkumné otázky vyplývá, že na základě analýzy jednotlivých škol a zjištěním jejich silných a slabých stránek, také rizik a faktorů, které ovlivňují samotnou organizaci, bylo možné sestavit návrh funkční a efektivní koncepce rozvoje organizace. Výzkumným šetřením byly také detailně specifikovány potřeby, záměry a představy jedné vybrané organizace. Výstupem praktické části byl sestavený návrh koncepce rozvoje tak, aby samotná koncepce rozvoje školy byla funkční, kvalitní a mohla ji škola využít ke svému dalšímu rozvoji.

Závěrem je důležité poznamenat, že výsledky této bakalářské práce by se daly využít při tvorbě koncepce do konkurzního řízení na post ředitele školy a můžou být brány jako tzv. využitelná podpora pro zájemce o post ředitele. Získaná data lze aplikovat nejen na vybranou školu, ale mohou sloužit i jako model pro školy ostatní.

## Bibliografie

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. B.m.: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2006. *Management*. B.m.: Computer Press. ISBN 802510396X.

BÖHLMARK, Anders, Erik GRÖNQVIST a Jonas VLACHOS, 2010. *The headmaster ritual*. <https://doi.org/10.1111/sjoe.12149>

CARNEGIE, Dale a & ASSOCIATES INC., 2011. *Jak se stát úspěšnou vůdčí osobností a efektivně se rozhodovat*. Praha: Práh. ISBN 978-80-7252-333-7.

CHVÁL, Martin, 2018. *Na naší škole nám záleží Jak sledovat a hodnotit kvalitu školy*. B.m.: Portál. ISBN 978-80-262-1321-5.

GIARRATANA, Neil, 2014. *Priority ředitele Ovládněte umění, jak přežít na vrcholu*. B.m.: ANAG. ISBN 9788072638970.

HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-1458-2.

KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ, 2004. *Manažerské kompetence Způsobilosti výjimečných manažerů* [online]. 1. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-6304-0. Dostupné z: <http://marefateadyan.nashriyat.ir/node/150>

LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER, 2012. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. B.m.: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-899-2.

MÜLLER, David, Tomáš BUJNA, Jan BLOUDEK a Sláva KUBÁTOVÁ, 2013. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. B.m.: Management Press. ISBN 9788072612659.

PISOŇOVÁ, Mária, 2010. *Kompetenčný profil manažéra*. B.m.: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-402-7.

PLAMÍNEK, Jiří, 2008. *Řešení problémů a rozhodování*. B.m.: Grada. ISBN 978-80-247-2437-9

PLAMÍNEK, Jiří, 2011a. *Vedení lidí, týmů a firem*. B.m.: Grada. ISBN 978-80-271-0629-5.

- PLAMÍNEK, Jiří, 2011b. *Vedení lidí, týmů a firem — Praktický atlas managementu*. B.m.: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-7429-9.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2014. *Vzdělávání dospělých*. B.m.: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4806-1.
- PUHROVÁ, Barbora Petřů, 2017. *Základy školského managementu a řízení školy*.
- PUŠKINOVÁ, Monika, 2014. *Právo pro ředitele škol v kostce*. Praha: Wolters Kluwer, a. s. ISBN 978-80-7478-397-5.
- RAJCHEL, Anna, 2017. *The Role of the Headmaster in Managing a School* [online]. Dostupné z: doi:10.28995/2073-6304-2017-1-48-55
- Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání. 1. vydání. [online]. Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 2006. 48 s. [cit. 2021-04-19]. ISBN 80-87000-00-5. Dostupné z WWW: <[http://www.vuppraha.rvp.cz/wp-content/uploads/2009/12/RVP\\_PV-2004.pdf](http://www.vuppraha.rvp.cz/wp-content/uploads/2009/12/RVP_PV-2004.pdf)>.
- ROZKOVCOVÁ, Andrea a Jitka NOVOTOVÁ, 2019. Styly vedení školy a sociální klima učitelských sborů základních škol. *Orbis Scholae*. 12(3), 67–84. <https://doi.org/10.14712/23363177.2019.8>
- RUSSELL-WALLING,, Edward, 2012. *Management: 50 myšlenek, které musíte znát*. Český Těšín: Sloveart, s. r. o. ISBN 978-80-7391-605-3.
- Školský zákon: zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. Třinec: RESK, spol. s r.o., 2012. ISBN 978-80-904324-1-3
- ŠVAŘÍČEK, Roman; a Klára ŠEĎOVÁ, 2014. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. B.m.: Portál. ISBN 978-80-262-0644-6.
- TROJAN, Václav, 2016. *Ředitel současné školy*. B.m.: Raabe. ISBN 978-80-7496-211-0.
- TROJAN, Václav, 2018. *Pedagogický proces a jeho řízení*. 2. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s. ISBN 978-80-7478-539-9.
- TROJANOVÁ, Irena, 2014. *Ředitel a střední management školy*. B.m.: Portál. ISBN 978-80-262-0591-3.

TROJANOVÁ, Irena, 2017. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. B.m.: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-842-1.

TROJANOVÁ, Irena, 2021. Chcete se stát ředitelem školy? článek Leadership ve škole. *Učitelství měsíčník*. 2, 6–7.

VEBER, Jaromír, Jiří DĚDINA, Helena HRŮZOVÁ, Václav KOŘENÁŘ, Milan MALÝ a Jitka SRPOVÁ, 1998. *Příklady z managementu a jejich řešení*. Praha: Fortuna. ISBN 80-7168-576-3.

VEBER, Jaromír, Jiřina KOTOUČOVÁ, Milan MALÝ, Ludmila MLÁDKOVÁ, Ivan NOVÝ, Petr NĚMEC, Lenka ŠVECOVÁ a Leo VODÁČEK, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. B.m.: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1.

VETEŠKA, Jaroslav, 2016. *Přehled andragogiky: Úvod do studia vzdělávání dospělých*. B.m.: Portál. ISBN 978-80-262-1026-9.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ, 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. B.m.: Management Press. ISBN 978-80-7261-232-1

Vyhláška č. 54/2005 Sb., náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisích, částka 14/2005 Výklad přechodných ustanovení k novele § 166 Školského zákona MŠMT v Praze dne 10. 1. 2012 pod č. j: MSMT-900/20012-20

Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů*. 8. března 2020. ISSN 1211-1244

Zákon č. 250/2000 Sb. - Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. In: *Sbírka zákonů*. 7. července 2000. ISSN 1211-1244

Zákon č. 262/2006 Sb. - Zákon zákoník práce. In: *Sbírka zákonů*. 10. června 2020. ISSN 1211-1244

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: *Sbírka zákonů*. 24. září 2004. ISSN 1211 1244

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů*. 24. září 2004. ISSN 1211-1244

## **Seznam zkratek**

IT – Informační technologie

MŠ – Mateřská škola

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky

PEST – Political, Economical, Social a Technological

PPP – Pedagogicko-psychologická poradna

RVP PV – Rámcově vzdělávacím programem pro předškolní zařízení

SWOT – Strengths (Silné stránky), Weaknesses (Slabé stránky), Opportunities (Příležitosti), Threats (Hrozby)

ŠJ – Školní jídelna

ŠVP – Školní vzdělávací program

## **Seznam příloh**

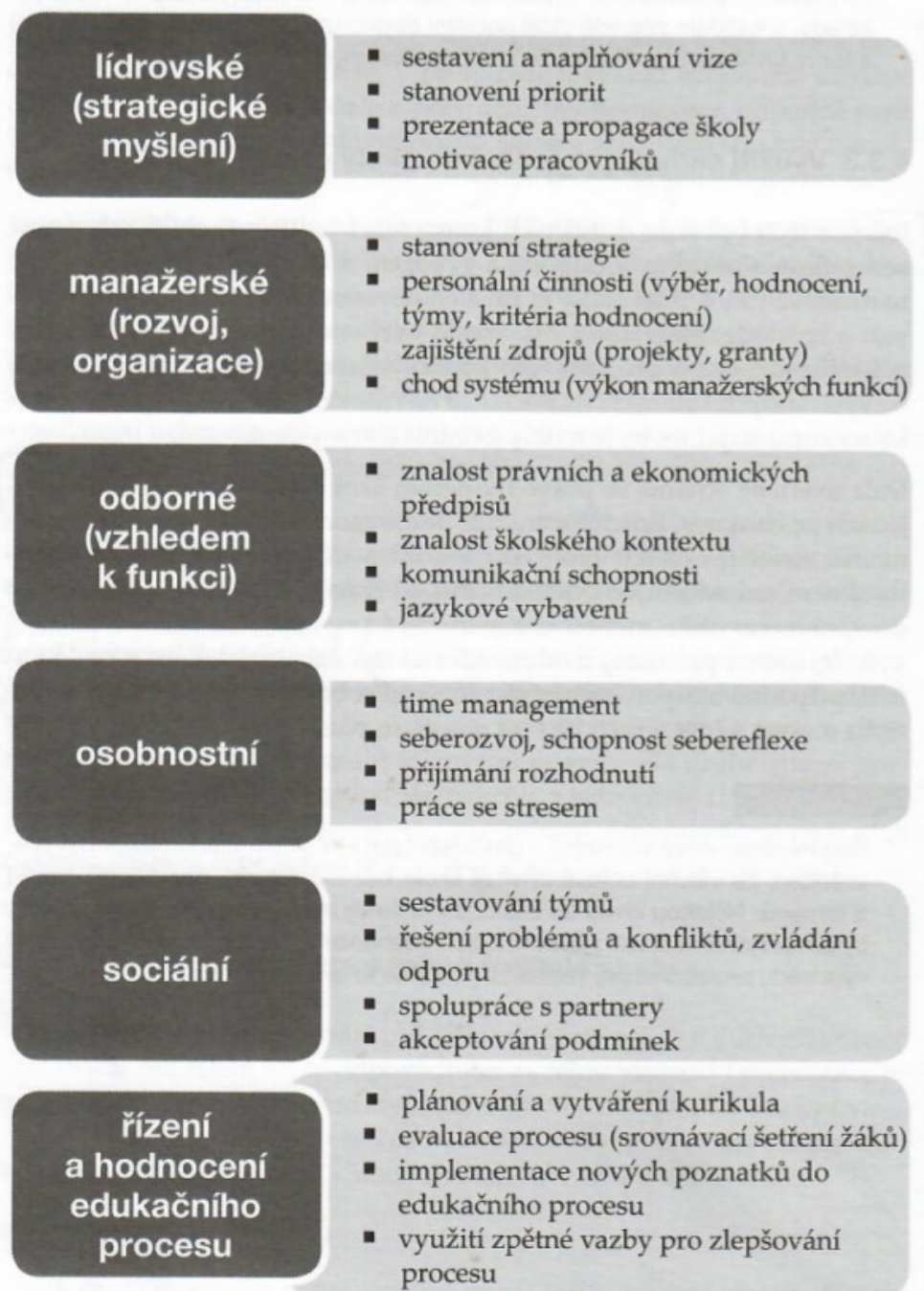
Příloha 1 – Návrh koncepce rozvoje (Zdroj: vlastní)

### **Návrh koncepce rozvoje zkoumané příspěvkové organizace mateřských škol.**

#### **Obsah:**

1. Představení organizace MŠ
  - 1.1. Vznik organizace a její složení
2. Oblast výchovně vzdělávací činnosti (životospráva, psychosociální podmínky)
  - 2.1. Cíle a úkoly výchovně vzdělávací činnosti
  - 2.2. Vzdělávací obsah
3. Oblast řízení
  - 3.1. Legislativa
  - 3.2. Klima školy
4. Personální zajištění a chod organizace
  - 4.1. Pedagogický pracovní
  - 4.2. Vzdělávání pedagogů
5. Materiálně věcné zajištění
  - 5.1. Finanční zdroje
6. Spolupráce s rodiči a organizacemi
  - 6.1. Podpora a zpětná vazba
7. Shrnutí
  - 7.1. Výhody

#### 4.4 Kompetenční model ředitele školy



Obr. 4.1 Kompetenční model ředitele školy

**Město [REDAKCE]**  
v souladu s vyhláškou č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení  
a konkurzních komisích  
**v y h l a š u j e**  
**konkurz na obsazení vedoucího pracovního místa ředitele příspěvkové  
organizace zřizované městem [REDAKCE]**

**Požadavky:**

odborná kvalifikace pro přímou pedagogickou činnost a pedagogická praxe podle zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů  
znalost problematiky řízení ve školství a znalost obecně závazných předpisů v oblasti školství občanská a morální bezúhonnost

**K přihlášce do konkurzu je nutné doložit:**

úředně ověřenou kopii dokladů o nejvyšším dosaženém vzdělání, doklad o průběhu zaměstnání potvrzený posledním zaměstnavatelem, koncepci rozvoje školy v rozsahu max. čtyř stran strojopisu, strukturovaný životopis, výpis z evidence Rejstříku trestů (ne starší než 3 měsíce) nebo doklad o jeho vyžádání, čestné prohlášení podle §4 odst. 3 zákona č.451/1991 Sb., lékařské potvrzení o zdravotním stavu a způsobilosti k výkonu funkce ředitele školy (ne starší než 2 měsíce).

Ke konkurznímu řízení budou přijaty pouze přihlášky doložené kompletními doklady (přihlášku, životopis, čestné prohlášení a koncepci rozvoje školy vlastnoručně podepište).

Přihlášku, která musí obsahovat:

- jméno, příjmení a titul uchazeče
- datum a místo narození uchazeče
- státní příslušnost uchazeče
- místo trvalého pobytu
- číslo občanského průkazu
- datum a podpis uchazeče

zasílejte na adresu [REDAKCE]

[REDAKCE] zapečetěné obálce označené textem: „NEOTVÍRAT“ a „Konkurzní řízení na ředitele příspěvkové organizace [REDAKCE]“

[REDAKCE] tak, aby bylo doručeno nejdéle v termínu do [REDAKCE] včetně. Osobní doručení lze do [REDAKCE] do 14.30 hodin. Případné dotazy na telefon: [REDAKCE]

**Nástup do funkce:** [REDAKCE]