

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Management mateřských škol v soukromém a veřejném sektoru

Management of kindergartens in private and public sector

Kateřina Čadková

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc., MBA

Studijní program: Pedagogika

Studijní obor: Předškolní pedagogika

2021

Odevzdáním této diplomové práce na téma Management mateřských škol v soukromém a veřejném sektoru potvrzují, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzují, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 14. 04. 2021

Na tomto místě bych ráda poděkovala mé vedoucí diplomové práce PhDr. Michaele Tureckiové CSc., MBA za odbornou pomoc, věcné připomínky a podnětnou zpětnou vazbu při vedení diplomové práce. Mé poděkování patří také ředitelkám a učitelkám vybraných předškolních institucí, neboť byly velmi ochotné a vstřícné pro spolupráci při získávání údajů do výzkumné části práce.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zaměřuje na management mateřských škol v soukromém a veřejném sektoru. Jejím cílem je nastínit specifika fungování managementu ve dvou rozdílných předškolních zařízeních. Práce je strukturována do teoretické a praktické části. Úvod teoretické části vymezuje základní pojmy (veřejný sektor, soukromý sektor). Hlavní část práce blíže specifikuje jednotlivé funkce managementu, jež jsou pro kvalitní fungování školy významné. Jedná se o oblasti školského managementu, finančního zabezpečení škol, ale také personálního managementu. Teoretická část diplomové práce se rovněž zaměřuje na předškolní instituce z hlediska jejich legislativního ukotvení a kurikulárních dokumentů. Práce uvádí i specifika odborné přípravy vedoucích pracovníků mateřských škol, včetně stručného vymezení jejich práv, povinností a kompetencí. Závěr teoretické části práce se věnuje spolupráci se zřizovatelem a rodiči, která patří mezi významné faktory kvalitního fungování mateřské školy. Empirická část diplomové práce obsahuje dvě případové studie vybraných předškolních zařízení. Instituce se záměrně podobají svou velikostí, počtem tříd, kapacitou dětí a počtem zaměstnanců, svým zřizovatelem se ovšem liší. Práce sleduje specifika fungování managementu ve vybraných zařízeních a poukazuje na jejich společné a odlišné znaky, ale také na problémy, se kterými se v rámci fungování managementu mateřské školy potýkají. V případových studiích je užito metod polostrukturovaných rozhovorů, dotazníků pro rodiče a analýzy dokumentů.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Management, soukromá mateřská škola, veřejná mateřská škola, vedení mateřské školy, legislativní ukotvení, kurikulární dokumenty, případová studie

## **ABSTRACT**

This diploma thesis is focuses on management in private and public kindergarten. The aim of the thesis is find out specifics of management in two different preschool institutions. Diploma thesis is consisting of theoretical and practical parts. First part of theoretical thesis inform about public and private sector briefly. The main topic of theoretical part is describing different functions of management, which are important for the functioning of the school. It includes the areas of school management, school funding, but also personnel management. Furthermore, it is also focuses on the legislative conditions, curricular documents and qualifications of leaders in pre primary institutions include their rights, obligations and competences. The end of the theoretical part is describing cooperation with the founders and parents, which is one of the most important factors affecting the quality of kindergarten. Practical part of diploma thesis contains two case studies of two preschool institutions. These institutions are similar in their size, number of classes, capacity of children and number of employees, but they are different in their founders. This part follows specifics of management and finding out about common and different points in these institutions. The end of the practical part is describing the main problems, which private and public kindergartens may have. The case studies use structured interview, questionnaires for parents and document analysis.

## **KEY WORDS**

Management, private kindergarten, public kindergarten, leadership, legislative conditions, curricular documents, case study

## Obsah

Úvod.....	8
1. Vymezení veřejného a soukromého sektoru .....	10
1.1. Veřejný sektor .....	10
1.2. Soukromý sektor .....	11
2. Management.....	11
2.1. Školský management .....	12
2.1.1. Uspořádání a organizace mateřských škol .....	13
2.1.2. Vedení mateřských škol .....	15
2.2. Ekonomický management.....	17
2.2.1. Vedení účetnictví .....	18
2.2.2. Financování mateřské školy.....	18
2.2.3. Systém financování .....	20
2.2.4. Dotace pro mateřské školy .....	23
2.3. Personální management .....	25
2.3.1. Charakteristika zaměstnanců.....	26
2.3.2. Vzdělávání zaměstnanců.....	28
2.3.3. Motivace zaměstnanců.....	32
2.3.4. Odměňování zaměstnanců .....	35
2.3.5. Mezilidské vztahy a komunikace .....	37
2.4. Další funkce managementu .....	39
2.4.1. Plánování.....	40
2.4.2. Rozhodování .....	41
2.4.3. Kontrola .....	43
2.4.3.1. Hospitace.....	45
3. Instituce pro děti předškolního věku .....	46
3.1. Legislativní ukotvení.....	47
3.1.1. Veřejná mateřská škola .....	48
3.1.2. Soukromá mateřská škola .....	49
3.2. Kurikulární dokumenty pro předškolní vzdělávání.....	50
3.2.1. Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání .....	52
3.2.2. Školní vzdělávací program.....	55
3.2.2.1. Třídní vzdělávací program .....	57
3.3. Vedení mateřské školy – ředitel.....	58
3.3.1. Požadované vzdělání a praxe .....	59
3.3.2. Základní práva a povinnosti .....	60

3.3.3.	Osobnostní charakteristiky .....	63
3.3.4.	Kompetence.....	64
3.4.	Spolupráce.....	66
3.4.1.	Spolupráce se zřizovateli.....	67
3.4.2.	Spolupráce s rodiči.....	69
4.	Výzkumné šetření .....	71
4.1.	Výzkumné otázky .....	72
4.2.	Kontext realizace výzkumného šetření .....	73
4.3.	Metodologie výzkumu .....	73
4.3.1.	Polostrukturované rozhovory .....	74
4.3.1.1.	Charakteristika respondentů.....	75
4.3.2.	Dotazníkové šetření.....	76
4.3.3.	Analýza dokumentů .....	77
4.4.	Výsledky výzkumného šetření .....	77
4.4.1.	Polostrukturované rozhovory – výsledky šetření .....	77
4.4.1.1.	Motivace a odměny .....	77
4.4.1.2.	Finanční a materiální zabezpečení školy.....	78
4.4.1.3.	Mezilidské vztahy .....	78
4.4.1.4.	Komunikace .....	79
4.4.1.5.	Kontrola .....	81
4.4.1.6.	Plánování a rozhodování .....	82
4.4.1.7.	Spolupráci se zřizovatelem a rodiči .....	83
4.4.2.	Analýza dokumentů – výsledky šetření .....	84
4.4.2.1.	Analýza ŠVP v soukromé mateřské škole.....	85
4.4.2.2.	Analýza ŠVP ve veřejné mateřské škole.....	88
4.4.3.	Dotazníky – výsledky šetření .....	94
4.4.3.1.	Dotazníkové šetření – soukromá mateřská škola .....	94
4.4.3.2.	Dotazníkové šetření – veřejná mateřská škola .....	97
4.5.	Vyhodnocení výzkumných otázek .....	101
5.	Diskuze.....	109
	Závěr .....	111
	Seznam použitých zdrojů.....	113
	Seznam příloh .....	119

## Úvod

Napsání diplomové práce bylo motivováno zájmem o profesi ředitele mateřské školy. Již před nástupem na magisterské studium se autorka zajímala o problematiku vedení mateřských škol. V jejich čele stojí ředitel, který za celý pedagogický proces ve všech jeho aspektech zodpovídá. Cílem vedoucího pracovníka je vést mateřskou školu profesionálně a efektivně tak, aby docházelo k jejímu neustálému zdokonalování a byla zajištěna vysoká kvalita výchovně vzdělávacích procesů. Úlohou ředitele je navíc i dohled nad finančními a technickými otázkami, ale jeho činnost se významně podílí i na tvorbě klimatu školy a její image.

Tématika managementu, tedy řízení škol tak do značné míry proměňuje mateřskou školu, která v dnešní době přesahuje vzdělanostní rámec a zasahuje i do dalších oblastí života společnosti.

Úvod teoretické části diplomové práce stručně vymezí základní pojmy a funkce managementu, jež s fungováním mateřské školy úzce souvisí. Zabývá se především problematikou školského managementu, finančního zabezpečení škol, ale také personálním managementem. Ten dle názoru autorky práce představuje zásadní roli v rozvoji školy. Zahrnuje charakteristiku zaměstnanců, jejich další vzdělávání, formy motivace a odměn, ale také mezilidské vztahy. Od těch se odvíjí školní klima, které je výsledkem vztahů a kvality spolupráce všech osob, které se v mateřské škole pohybují.

Druhá polovina teoretické části práce se zabývá jednotlivými předškolními institucemi a jejich legislativním ukotvením. Podrobně jsou popsány i kurikulární dokumenty včetně jejich cílů a obsahu, kterými se musí řídit ty instituce, jež jsou zapsány v rejstříku škol. Přiblíženy budou také požadavky kvalifikace vedoucího pracovníka mateřské školy, přičemž práce stručně vymezuje i jeho práva, povinnosti a kompetence.

Závěr teoretické části se věnuje spolupráci se zřizovatelem a rodiči, která patří mezi významné faktory kvalitního fungování mateřské školy. Kvalita těchto vztahů výrazně ovlivňuje podmínky vzdělávání, ale i celkovou činnost dané instituce.

Diplomová práce tak přináší vhled do fungování managementu ve veřejné a soukromé mateřské škole. Cílem diplomové práce je popsat a zjistit specifika fungování managementu v soukromé a veřejné instituci.

Praktická část poukazuje na jejich společné a odlišné znaky, ale také na problémy, se kterými se instituce v rámci fungování managementu potýkají. Data pro zpracování výzkumu byla získána pomocí polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky a pedagogy vybraných institucí, dále analýzou školních vzdělávacích programů a dotazníků pro rodiče.

Zajímavou výzvou byla pro autorku návštěva mateřských škol a následné provádění výzkumu ve vybraných institucích.

## **1. Vymezení veřejného a soukromého sektoru**

Cílem diplomové práce je popsat a zjistit specifika fungování managementu v soukromé a veřejné instituci. První kapitola je věnována vymezení základních pojmů a definic.

Veřejný sektor a soukromý sektor je charakteristický vzájemnou symbiózou. Oba sektory se navzájem podmiňují a doplňují. Selhává-li sektor soukromý, který je ziskový, rozvíjí se sektor veřejný, které je neziskový.

### **1.1. Veřejný sektor**

Specifickou součástí ekonomiky je veřejný sektor, který je tvořen veřejnou správou a poskytováním veřejných služeb.

Jak definuje Strecková (1998), pro vymezení veřejného sektoru je nejpodstatnější skutečnost, že je zpravidla financován z veřejných financí. Je spravován veřejnou správou, rozhoduje se v něm veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole.

Veřejnou správu tvoří soustava úřadů s centrální nebo územní působností.

Tomeš (2009) uvádí, že nositeli veřejné správy jsou státní a samosprávné veřejnoprávní korporace, jako jsou krajské úřady, obecní úřady, veřejnoprávní fondy, veřejnoprávní oborové a zájmové organizace. Pokud jsou vytvořeny na základě zákona a jsou i jím regulovány, jsou nositeli veřejné správy.

Veřejné služby poskytují organizace, které jsou financovány z veřejných prostředků. Veřejný sektor zahrnuje celou řadu odvětví služeb. Patří do nich například odvětví zdravotnictví, školství či sociální služby. Zdali do veřejného sektoru patří, určuje to, zda je konkrétní poskytovatel placený z veřejných prostředků. Existuje totiž mnoho firem a organizací (soukromé školy, kliniky, dopravci), které jsou placené z jiných zdrojů nebo jsou založeny na komerční bázi. Ty se tak neřadí do odvětví veřejného sektoru, protože poskytování služeb není hrazeno z veřejných zdrojů.

Od soukromého sektoru se veřejný sektor tedy liší především tím, že není založen na ziskovém principu a finanční prostředky na své fungování získává z veřejných rozpočtů, které jsou naplňovány prostřednictvím daní.

## 1.2. Soukromý sektor

Soukromý sektor je segmentem národního hospodářství, které vlastní, kontrolují a spravují soukromé osoby nebo podniky. To znamená, že soukromý sektor je součástí ekonomiky, která není kontrolována státem a je zřízena za účelem zisku. Soukromý sektor zahrnuje všechny pro-ziskové podniky, které nejsou ve vlastnictví nebo provozované vládou (Investopedia, 2020).

Tomeš (2009) uvádí, že nositeli soukromé správy jsou korporace a asociace zřízené podle občanského či obchodního zákona nebo podle předpisů regulujících dobrovolné sdružování občanů. Pro soukromou správu je charakteristické, že zavazuje pouze osoby, které jsou ve specifickém dobrovolném vztahu k dané správě (zaměstnanci podniku, členové spolku apod.). Poměry v soukromé správě se řídí právním řádem i vlastními právními akty, ovšem rozhodování v soukromé správě nesmí být v rozporu se zákonem.

Mezi odlišnosti a rozdíly managementu veřejného a soukromého sektoru dle Siegla (2011), patří že:

- Ve veřejném sektoru pocítuje důsledky rozhodnutí managementu široká veřejnost.
- Ve veřejném sektoru existují předem definované omezení a pravidla jednání.
- Celý veřejný sektor je v podstatě závislý na prvotních politických rozhodnutích.
- Úspěšnost fungování podniku se pozná většinou na velikosti zisku či tržního podílu, kdežto ve veřejném sektoru nelze tato měřítko uplatňovat.

## 2. Management

Management je vědním obor s interdisciplinárním charakterem. Při řešení problémů aplikuje a rozvíjí podmínky řízení, přičemž čerpá z věd přírodních (matematika, biologie), humanitních (psychologie, ekonomie, právo), ale i technických (informatika, výpočetní technika). Využívání poznatků je ovšem oboustranné. I management poskytuje ostatním vědám a teoriím poznatky, pro jejich rozvoj.

Definice a funkce managementu není jednoznačně vymezena. V české ale i světové manažerské literatuře lze nalézt desítky definic a odlišných interpretací, proto existuje mnoho názorů a přístupů k chápání tohoto pojmu.

Management neboli řízení můžeme charakterizovat několika definicemi:

Armstrong (2008, str. 16) uvádí vysvětlení managementu jako: „*Rozhodovat o tom, co dělat, a pak zabezpečit, aby se to udělalo pomocí efektivního využití všech zdrojů.*“

Veber (2009, s. 19) užívá vysvětlení: „*Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je potřeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.*“

Vodáček (2013, s. 12) ve své publikaci uvádí definici managementu jako: „*...zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace.*“

Obecně lze management charakterizovat jako proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování, které směřuje k dosažení cílů fungující organizace. Jde tedy o souhrnný pojem, zahrnující dovednosti, techniky, metody a principy, pomocí kterých se plánuje, organizuje, koordinuje a usměrňuje práce lidí. Management ovšem zahrnuje i názory, zkušenosti, doporučení a metody, které vedoucí pracovníci užívají k zvládnutí specifických činností, jež jsou nezbytné k dosažení cílů organizace včetně její prosperity.

## **2.1. Školský management**

Školský management je relativně mladou vědní disciplínou, která patří do tzv. pedagogických disciplín.

Školský management zahrnuje řízení školského prostředí, do kterého spadá několik významných oblastí. Zahrnuje například řízení pedagogického procesu, řízení materiálních a finančních zdrojů, ale také schopnost orientace v právním rámci vzdělávání a problematice personální politiky. Řízení školy se skládá také z procesu plánování, organizování, kontroly a řízení lidských zdrojů. Velmi důležitou oblastí je v neposlední řadě také vedení lidí, které zahrnuje péči o spolupracovníky, jejich osobnostní rozvoj a iniciování změn ve škole.

Záměrem řídicího procesu, který probíhá uvnitř školy je zajistit činnost tak, aby vedla k dosahování cílů, které si škola stanovila.

Syslová (2016, s. 26.) uvádí, že řízení je vždy proces, který má čtyři fáze:

*„1. Analýza a identifikace – podkladem jsou například záznamy hospitací, evaluační dotazníky, plány profesního rozvoje učitelů, plány školy, zápisy z pedagogických rad apod. Příprava a výběr podkladů vychází z konkrétního záměru a cíle oblasti řízení.*

*2. Plánování – ze získaných informací naplánovat hlavní úkoly, způsob realizace včetně časového harmonogramu, zodpovědnosti a kontroly.*

*3. Realizace plánu – naplňování stanovených cílů, průběžná reflexe, spolupráce.*

*4. Hodnocení – obsahem je hlavně kontrola a zhodnocení naplnění původního cíle, reflexe a nastavení nových cílů.“*

Lazarová (2012) sděluje, že školský management zahrnuje tři základní subsystémy. Prvním z nich je makrořízení, které zahrnuje řízení ze strany státní školské zprávy, ale také strategické otázky ve školství. Druhým subsystémem je mikrořízení, které zahrnuje vnitřní řízení školy tzv. školský management. Poslední oblastí je řízení pedagogického procesu, který zkoumá řízení hlavního procesu ve škole, jedná se o tzv. pedagogický management.

### **2.1.1. Uspořádání a organizace mateřských škol**

Podle ManagementMania (2020b) se pojem organizace v praxi používá pro označení organizované formální skupiny lidí, kteří mají společné cíle a motivaci, měří vlastní výkonnost a vymezují se vůči okolnímu prostředí.

V oblasti řízení je podle Syslové (2015) tento pojem vykládán a zkoumán v několika významech a to:

- organizace jako uspořádaná věc, struktura, systém
- organizace jako činnost (organizování)
- organizace jako vlastnost systému – míra organizovanosti, uspořádání

Tyto významy spolu úzce souvisí a navzájem se prolínají. Dohromady tvoří celek, kterým se musí mateřská škola zabývat, aby zajistila své činnosti a vytvořila podmínky pro naplnění cílů předškolního vzdělávání.

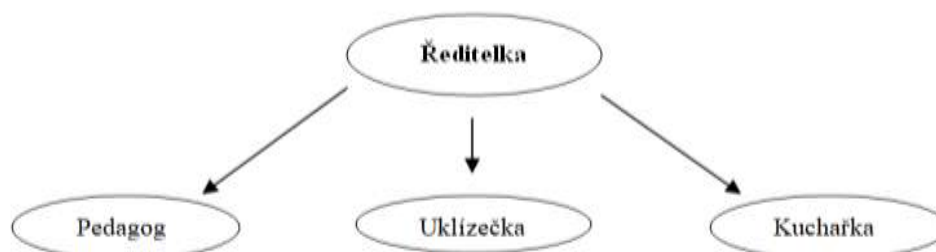
*„Mateřská škola je organizace ve smyslu uspořádaného systému. Je jednotkou s nastavenými pravidly a danou strukturou. Sdružuje skupinu lidí, jejichž činnost směřuje ke společnému záměru a cíli. V případě MŠ je to kvalitní předškolní vzdělávání, jehož cíle definuje školský zákon v §33. “ (Syslová, 2015, s. 275)*

Chod mateřské školy, její kvalitu i naplňování cílů předškolního vzdělávání ovlivňuje ředitel školy. Ten musí věnovat velkou pozornost vytváření a obsazování organizačních jednotek, kdy jejich množství se odvíjí od velikosti mateřské školy. Ředitel musí dbát na jejich propojení a vzájemné vztahy tak, aby bylo efektivně dosaženo společných cílů mateřské školy. Počet, vazby a členění organizačních jednotek, jsou vyjádřeny organizační strukturou mateřské školy a jejím schématem.

Organizační struktura mateřské školy je označována jako tzv. formální, která je daná vymezením vztahů nadřízený a podřízený, ale také popisem pracovních funkcí, předpisy a normami.

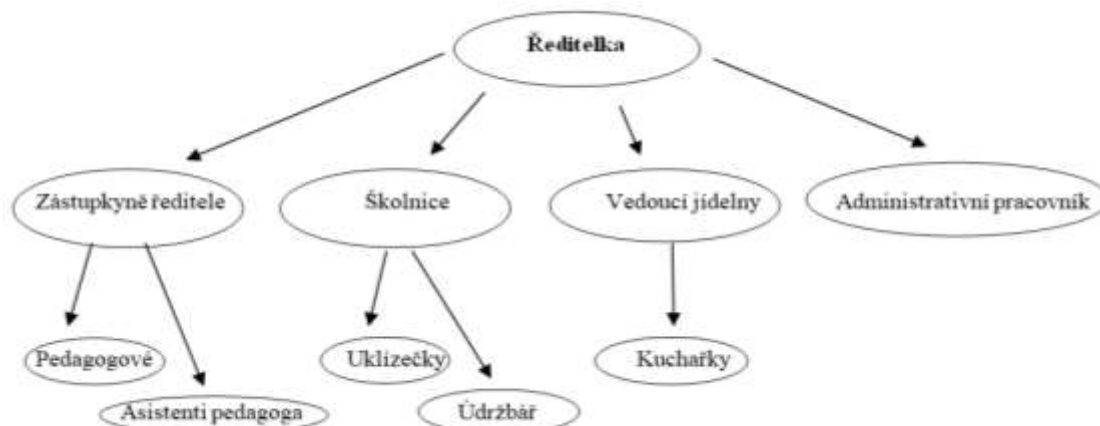
*„Organizační strukturu a její promyšlenost vyjadřuje zpracovaný soubor vnitřních předpisů a je charakterizována formou organizačního schématu. Z nich by mělo být osobám, kterým jsou určeny (zaměstnanci, zřizovatel, rodiče, veřejnost), jasné členění MŠ i kompetenční vazby. Vše v nich obsažené by mělo směřovat k jejímu efektivnímu fungování, naplňování stanovených cílů a především k zajištění kvality předškolního vzdělávání. “ (Syslová, 2015. s. 276).*

Zpracováním organizačního schématu nabízí přehlednou grafickou formu všech organizačních jednotek a jejich vzájemné postavení ve struktuře mateřské školy viz obrázek číslo 1. a obrázek číslo 2.



**Obrázek 1: Organizační schéma jednotřídní mateřské školy**

**ZDROJ: Vlastní tvorba**



Obrázek 2: Organizační schéma více třídní mateřské školy

ZDROJ: Vlastní tvorba

Promyšlenost organizační struktury podle Syslové (2015) značně ovlivňuje mateřskou školu v naplňování jejich záměrů, vzdělávacích cílů a strategií. Přispívá k tomu, aby zaměstnanci plnili své úkoly efektivně a plynule, ale také jejím prostřednictvím umožňuje více nebo méně nastavenou spolupráci.

### 2.1.2. Vedení mateřských škol

Cílem téměř každé mateřské školy je, aby v ní byly nejen děti, ale i zaměstnanci maximálně spokojení.

Syslová (2016) je přesvědčena, že v mateřských školách hrají nejdůležitější roli kvalitní učitelé a především ředitel. Náplní ředitele školy, by mělo být vytváření podmínek a způsobů pro rozvoj kompetencí učitelů, které vedou k tomu, že je dětem umožněno dosáhnout jejich osobního maxima. Veškeré snažení všech zaměstnanců školy by tak mělo směřovat k tomu, aby dítě bylo všestranně a harmonicky rozvíjeno jak po stránce duševní, tak tělesné.

Při vedení zaměstnanců mateřské školy je důležité, aby ředitel vytvářel mezi zaměstnanci vzájemnou důvěru a toleranci. To se projevuje tím, že ředitel poskytuje druhým prostor pro vyjádření vlastních názorů a představ, pomocí kterých pak dochází ke společným rozhodnutím. Tímto přístupem ředitel umožňuje svým zaměstnancům se podílet na rozhodování a řízení mateřské školy.

Podle Syslové (2016), kompetentní ředitel školy poskytuje zaměstnancům mateřské školy důsledné vedení a soustředí svou pozornost na naplňování vizí a cílů. Svoje učitele aktivně podporuje v oblasti profesního rozvoje, přičemž tento proces záměrně oceňuje a vytváří pro něj materiální i organizační podmínky. Své kolegy podporuje a jde jim příkladem především v oblasti pedagogických znalostí, komunikačních dovedností a týmové práce.

Syslová (2016, s. 26) ve své publikaci uvádí, že „*Pro toho, kdo chce vést ostatní, je důležitá vlastní filozofie, tedy osobní principy a zásady, kterými se při vedení svých lidí řídí, očekávání pozitivních výsledků, jasné požadavky na výkon a chování, vize budoucnosti, upřímnost a důvěryhodnost.*“

V managementu mateřské školy se zohledňuje, jak moc vedoucí pracovník důvěřuje svým zaměstnancům, ale také jakou roli jim přidělí v procesu plnění cílů a jakým stylem je vede. Důležitým faktorem při základním rozdělení výchovných stylů je využití autority v působení na ostatní.

Ve vedení lidí se za styl práce vedoucího pedagogického pracovníka považuje způsob uplatňování metod, technik a nástrojů řízení. Řídících stylů je několik, avšak každý z nich vyplývá především z konkrétní osobnosti lídra a jeho zkušenosti. Řídící styl je proměnlivý a se mění v závislosti na složení týmu, na náročnosti cílů, na časovém tlaku, zkušenostech lídra a dalších faktorech. K této problematice se vyjádřila Syslová (2015, s. 53): „*Optimální řídicí styl je ten, který vyhovuje momentálním podmínkám a dokáže flexibilně reagovat na přicházející změny.*“

Kurt Lewin rozděluje přístupy k vedení do tří základních výchovných stylů:

#### 1. Autokratický styl

Vedoucí pedagogický pracovník dává svým podřízeným jasně stanovené úkoly a očekává jejich splnění. Je rozhodný, rázný a dogmatický. Podřízené vede k možnosti udělit nebo odeprít odměny či postihy.

#### 2. Demokratický styl

Přesto že za výsledky a chod mateřské školy zodpovídá stále její ředitel (lídr), tak se vedoucí pedagogický pracovník se svými podřízenými radí o aktivitách a rozhodnutí týkající se mateřské školy. Jejich vztah je založen na diskuzi,

vzájemné spolupráci a podpoře toho, aby se podíleli na chodu mateřské školy. Zároveň umožňuje vedoucímu rozvíjet schopnosti svých podřízených.

### 3. Liberální styl

Liberální styl představuje volné vedení. Vedoucí pracovník využívá svou moc jen málo. Podřízení si sami stanovují cíle i prostředky k jejich dosažení, což jim dává možnost být nezávislí při realizování svých aktivit. Zaměstnanci tak mají poměrně velkou volnost, což vede k tomu, že chybí kázeň, kontrola a motivace. Lídr vidí svou roli pouze ve zprostředkování informací a spojení s vnějším světem.

Umění vést správně lidi se nejen v mateřské škole, ale i v jakékoliv jiné organizaci projevuje tím, že zaměstnanci nejen že pracují, ale pracují ochotně, s nadšením a sebedůvěrou.

## **2.2. Ekonomický management**

Pojem ekonomie má celou řadu definic. Podle ManagementMania (2020a), je ekonomie především vědní disciplínou, tedy vědou o lidském rozhodování a jednání ve světě omezených zdrojů a neomezených potřeb. Snaží se vysvětlit ekonomické jevy a předvídat budoucí ekonomický vývoj. Ekonomické teorie se snaží najít způsob, jak nejlépe na ekonomické jevy působit a jak je řešit.

Ekonomika ve školství se řídí shodnými předpisy, které jsou platné v celé společnosti. Ekonomickou činnost mateřské školy, ale i způsoby financování, nakládání s veřejnými prostředky či hospodaření školy a vedení účetnictví upravuje celá řada právních předpisů. Ředitel školy má tak povinnost znát svá práva a možnosti ekonomického fungování organizace, které ze zákonných předpisů vyplývají.

Ovšem v jednotlivých školách má každá ekonomika i svá specifika. Ekonomickou situaci mateřské školy ovlivňuje velké množství příznivých i nepříznivých podmínek z jejího okolí, na které je nutné reagovat. Ať už se jedná o demografický vývoj společnosti, financování a spolupráce ze strany zřizovatele, situace na trhu práce či složení pedagogického sboru. Je důležité pochopit ekonomické souvislosti a na základě

nich, se naučit jednat obezřetně a hospodárně. Finance jsou spojeny téměř se vším, a proto je důležité si uvědomit své příčiny a následky vlastních rozhodnutí.

### **2.2.1. Vedení účetnictví**

Součástí managementu školy je také vedení účetnictví. Jeho cílem je poskytnout přesné informace o finanční situaci organizace, ale také o hospodářském výsledku a plnění rozpočtu. V účetnictví školy se také eviduje stav majetku školy.

*„ Podstatou účetnictví je věrně zachytit (zobrazit) ekonomickou realitu účetní jednotky, tj. jeho skutečnou majetkovou, finanční a důchodovou situaci, a poskytovat informace vymezeným uživatelům pro účely řízení a kontroly majetkové a zdrojové struktury a dalším odvozeným potřebám. “* (Syslová, 2015, s. 172).

Finanční účetnictví je upravováno národním právním systémem. Zároveň je regulováno právním rámcem, jenž vede k dodržování požadavku na princip věrnosti a úplnosti pro zobrazované informace. Dále stanovuje pravidla pro sběr dat a informací.

Za plnění a dodržení požadavku na účetnictví a účetní závěrku odpovídá statutární orgán - ředitel, a to i v případě, že vedením účetnictví pověří jinou právnickou či fyzickou osobu. (Syslová, 2015)

Zákonnou povinností každé školy je vést účetnictví, které přináší přehled o stavu hospodaření a majetku. Pokud škola zkresluje údaje o stavu hospodářství, uvádí údaje nepravdivé, či důležité informace zatajuje, jedná se o trestný čin.

### **2.2.2. Financování mateřské školy**

Základní právní předpisy definují jednotlivé kompetence institucím a orgánům podílejícím se na financování školství.

Černá (2015, s. 10) poukazuje na to že *„Základním právním předpisem je zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů, který ve své podstatě ukládá povinnosti a kompetence ministerstvu školství, krajským úřadům, zřizovatelům jak budou postupovat při tvorbě rozpočtu a následném financování škol a školských zařízení. “*

Jak uvádí Černá (2015), tento zákon stanovuje podmínky, za nichž se vzdělávání a výchova uskutečňuje. Vymezuje povinnosti a práva fyzických a právnických osob při

vzdělávání a stanoví působnost orgánů vykonávající státní správu a samosprávu ve školství. Pro realizaci vzdělání definuje i základní způsoby financování, kde především stanovuje kompetence o tom, kdo a jaké prostředky do škol bude poskytovat. K tomuto účelu využívá prováděcí předpisy a to zejména nařízení vlády, vyhlášky a metodické pokyny.

Financování veřejných a soukromých mateřských škol se podstatně liší. Veřejné mateřské školy upravuje školský zákon. V případě dodržení podmínek stanovených školským zákonem a dalšími právními předpisy je činnost mateřských škol financována ze státního rozpočtu, jak uvádí ustanovení § 142 odst. 2 školského zákona.

Mezi podmínky pro financování ze státního rozpočtu patří například zařazení mateřské školy do rejstříku škol. Podmínkou je také financování nad rozsah státního rozpočtu, které hradí právnické osoby, jež vykonávají činnost škol a školských zařízení. Financování nad rozsah státního rozpočtu je uskutečňováno z dalších zdrojů tzn. z prostředků zřizovatele, z vlastních příjmům, popřípadě z příjmů jiných osob.

Do rejstříků škol mohou být ovšem zařazené i mateřské školy soukromé. Provoz takového zařízení pak není financován jen vybraným školním, ale na financování se podílí i stát. Podrobnější informace o podmínkách zařazení soukromých škol do rejstříků škol uvádím v kapitole 3.1.2. Soukromá mateřská škola.

Podmínky financování soukromých mateřských škol ze státního rozpočtu jsou dány zákonem č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením.

*„Dotace ze státního rozpočtu se poskytuje na financování neinvestičních výdajů souvisejících se vzděláváním ve školách a se školskými službami ve školských zařízeních, a to striktně normativně podle skutečného počtu dětí, žáků a studentů v dané škole či školském zařízení.“ (MŠMT, 2021a)*

Podle Eurydice (2021c) dotace ze státního rozpočtu v soukromých mateřských školách financují přímé náklady na vzdělávání, provozní výdaje a rozvojové programy, které veřejným školám hradí kraj nebo obec jako zřizovatelé. Přímé náklady na vzdělávání a provozní výdaje jsou financovány prostřednictvím normativního financování (částky na jednoho žáka). Normativy každoročně stanovuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy a jeho výše se odráží podle jednotlivých oborů a forem vzdělávání, délky

provozu a velikosti školy. Výše normativů ovšem musí korespondovat s vývojovými trendy rozpočtu regionálního školství územních samosprávných celků.

Eurydice (2021c, online) uvádí, že *„Tyto prostředky jsou přidělovány na základě smlouvy uzavřené s krajským úřadem na příslušný školní rok. Smlouva konkretizuje vzdělávací činnosti, na něž bude dotace poskytována, jejich rozsah (počet žáků) a procento z normativu.“*

Z rozpočtu zřizovatele a z jiných zdrojů (zejména z úplaty za vzdělávání) jsou pak financovány kapitálové výdaje a kryt rozdíl mezi skutečnými výdaji a výší dotace poskytnuté ze státního rozpočtu.

Soukromé mateřské školy, které nejsou zařazeny do rejstříků škol, nemají nárok na finanční příspěvek ze státního rozpočtu. Fungují na bázi živnostenského zákona, kde vzniká mezi poskytovatelem služby a rodiči dětí obchodní vztah. U takových zařízení ministerstvo negarantuje výchovně-vzdělávací program, navíc i hygienické podmínky jsou mírnější než u rejstříkových mateřských škol.

### **2.2.3. Systém financování**

Přímé výdaje na vzdělávání ze státního rozpočtu lze uplatnit například na platy, odměny, na další vzdělávání pedagogických pracovníků, či nákup školních potřeb a učebních pomůcek.

Systém financování přímých výdajů na vzdělávání ve veřejných mateřských školách tzn. těch, které jsou zřizované obcí, krajem nebo svazkem obcí, prošel v České republice od ledna 2020 zásadní změnou.

Systém financování, který byl aplikovaný do konce roku 2019, představoval tzv. normativní financování „na žáka“ a probíhal ve dvou fázích:

1. fáze – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy provedla rozpis prostředků na přímé výdaje na vzdělávání ve všech druzích škol a školských zařízení pomocí republikových normativů na kraje.
2. fáze – krajské úřady plně ve své kompetenci stanovily krajské normativy na jednotku výkonu (tj. na dítě, žáka, studenta, stravovaného, ubytovaného apod.) a jejich prostřednictvím provedly rozpis rozpočtu na jednotlivé školy a školská zařízení.

(Eurydice, 2021c)

Základními principy tohoto systému tak byly krajské normativy, které se členily na mzdovou část a neinvestiční výdaje. Objem peněz určený na přímé výdaje byl striktně odvozen od skutečného počtu dětí, což často vedlo k tomu, že třídy byly přeplněné (žádosti o výjimku nevyššího možného počtu dětí) na úkor kvality poskytovaného vzdělávání a bezpečnosti dětí.

Nový systém financování, který je aplikovaný od ledna 2020, taktéž probíhá ve dvou fázích:

1. fáze – Ministerstvo školství provádí rozpis většiny prostředků na přímé výdaje na vzdělávání propočítaný a stanovený již pro každou jednotlivou školu a pedagogy školních družin na kraje.
2. fáze – krajský úřad doplní tento centrální rozpis ministerstva školství o rozpis prostředků na školské služby prostřednictvím krajských normativů (bez pedagogické práce ve školních družinách).

(Eurydice, 2021c)

Eurydice (2021c) uvádí, že nový systém je tzv. normativně nákladový. Je založený na financování reálného objemu výuky a výši tarifních platů pedagogů v mateřských školách. U nepedagogických pracovníků umožňuje reálnější zohlednění skutečné nepedagogické práce každého konkrétního školského zařízení. Cílem nového systému financování je především zajištění finančních prostředků pro kvalitní výuku a odpovídající odměňování pracovníků.

Dalším prostředkem finančních zdrojů mateřských škol ve veřejném i soukromém školství je poskytování předškolní výchovy a vzdělávání za úplatu.

Ve veřejných a státních školách výši úplaty stanovuje ředitel školy, nikoliv její zřizovatel. Úplata za předškolní vzdělávání je měsíční a to po celé období školního roku.

Osvobozen od úplaty je:

- zákonný zástupce dítěte, který opakovaně pobírá dávku pomoci v hmotné nouzi

- zákonný zástupce nezaopatřeného dítěte, pokud tomuto dítěti náleží zvýšení příspěvku na péči
- rodič, kterému náleží zvýšení příspěvku na péči z důvodu péče o nezaopatřené dítě
- fyzická osoba, která o dítě osobně pečuje a z důvodu péče o dítě pobírá dávky pěstounské péče

(Eurydice, 2021c)

Při stanovení výše úplaty je ředitel mateřské školy limitován 50 % skutečných průměrných měsíčních neinvestičních nákladů právnické osoby vykonávající činnost mateřské školy, které připadají na předškolní vzdělávání dítěte v mateřské škole, popřípadě dítěte v příslušném druhu provozu mateřské školy, v uplynulém kalendářním roce jak uvádí § 6 odst. 2 vyhlášky č. 14/2005 Sb., v platném znění.

Poslední rok předškolního vzdělávání (pro děti od 5 let věku), se stává bezplatným. Předškolní děti ovšem musí povinně chodit do mateřské školy, která je zapsaná ve školském rejstříku, nebo musí být v takové mateřské škole zapsáni do režimu individuálního předškolního vzdělávání.

U soukromých mateřských škol, které nejsou zapsány v rejstříku ministerstva školství, se výše školného pohybuje podle rozpočtu a požadavků provozovatele. Měsíční poplatky se liší dle docházky, počtu dětí či specifík na aktivity nebo výuku (např. cizí jazyk).

Podle zjištění autorky se výše úplaty v soukromých mateřských školách, zapsaných do rejstříků škol pohybuje okolo 3.000 – 6.000 Kč/měsíčně při celodenní docházce.

Z předchozího textu vyplývá, že měsíční úplata za předškolní vzdělávání je odvislá od zřizovatele mateřské školy. Nejméně uhradí rodiče ve školách zřízených krajem a obcí, nejvýše v soukromém sektoru.

Pro přehled uvádím tabulku č. 1. s průměrnou výší úplaty za vzdělávání v mateřských školách.

	Průměrná měsíční výše úplaty (v Kč)
Veřejné mateřské školy zřízené krajem	178
Veřejné mateřské školy zřízené obcí	364
Soukromé mateřské školy	5 980
Církevní mateřské školy	1 300

**Tabulka 1. Odhad průměrné výše úplaty za vzdělávání v mateřských školách za školní rok 2018/19, podle zřizovatele**

**ZDROJ: Eurydice, 2021c**

#### **2.2.4. Dotace pro mateřské školy**

Dotace představuje peněžitou částku, která je podmíněna pravidly dotačních programů. Jedná se vlastně o finanční dar, který podléhá závěrečnému vyhodnocení akce, tzn. vyúčtování a předložení požadovaných dokladů (náklady na projekt, fotodokumentace akce, dosažení cíle).

Dotace téměř nikdy nepokrývá 100 % celého projektu, je nutné spolufinancování z vlastních zdrojů. Vlastní zdroje představují, podle předem stanovených podmínek dotace, částku ve výši 20-30 %. Mateřské školy mají možnost žádat o dotace od několika poskytovatelů. Hlavními poskytovateli je ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT), ministerstvo pro místní rozvoj a dále z územně samosprávních celků (ÚSC), jako jsou krajský úřad, obec s rozšířenou působností anebo také obec jako zřizovatel.

Dotace poskytnuta z ministerstev může být pokryta ze zdrojů Evropské unie a z národních zdrojů. Podíl Evropské unie bývá zpravidla vyšší (70-90 %), podíl z národních zdrojů je ve výši 10-30 %.

Před podáním žádosti o dotaci je třeba si ujasnit, na co peníze potřebujeme, jaká bude využitelnost, zda budou naplněny indikátory projektu, a následně vypracovat podrobný

projektový záměr včetně velmi podrobného rozpočtu. Projekt by měl mít přesně specifikovaný cíl a logickou strukturu.

Dotace EU na klíč (2020) uvádí, že Evropská unie podporuje zkvalitnění a modernizaci vzdělávání. Mateřské školy mají příležitost zažádat o finanční podporu na širokou škálu svých činností. Může se jednat například o neinvestiční aktivity, které podporují zvyšování kvality ve vzdělávání a rovných příležitostí dětí, přes aktivity podílející se na vzdělávání pracovníků škol, až k dalšímu individuálnímu vzdělávání či mobilitě výzkumných pracovníků.

Evropská unie také podporuje investiční projekty, které se týkají oblasti materiálně-technického vybavení, kam patří budování školských objektů, či snížení energetické náročnosti zlepšením tepelně technických vlastností obvodových konstrukcí budov.

K tomu, jak se o dotacích dozvědět a jak je získat je možno využít více způsobů. Jednou z variant je vlastní snaha a hledání dotací, podle aktuálních potřeb mateřské školy. To ovšem z hlediska časové a administrativní náročnosti může pro ředitele školy představovat určitá rizika. Jednou z možností je také členství v místní skupině, která běžně rozesílá měsíčníky a čtvrtletníky s aktuálními nabídkami. Místní skupiny jsou při získávání grantů mateřským školám maximálně nápomocny. Z naší lokality (Středočeský kraj, město Slaný), mohu jako příklad uvést místní akční skupinu (MAS), Přemyslovské střední Čechy o.p.s. Ta školám podává aktuální informace při vyhlášení dotačních programů a zároveň jsou jejími poradci při zpracování žádostí o dotaci až do konečného vyúčtování. Jelikož je nabídka dotačních titulů velmi rozsáhlá, naplní MAS je také pomoci vybrat takový grant, který by odpovídal potřebám a vzdělávacím cílům konkrétní mateřské školy. Tato obecně prospěšná společnost pořádá různé semináře, pracovní schůzky a jejich zástupci i přímo navštěvují vedení mateřských škol a potřebné projekty s nimi konzultují. Služby místní akční skupiny jsou bezplatné.

Aktuální přehled dotačních grantů by měl sledovat i zřizovatel mateřské školy (obec, město), který bude vedení školy o těchto grantech informovat a být při zpracování žádostí nápomocen. Zřizovatel má možnost o dotaci na mateřskou školu zažádat i sám a to zejména na rekonstrukci a renovaci prostor budovy školy.

Potřebné informace o dotacích a jejich získání nabízí také velké množství poradenských společností. Tyto společnosti poskytují odborné poradenství v oblasti získávání dotací a grantů. Jejich služby se soustředí na sepsání projektu, zkompletování veškeré dokumentace a metodiky, přes komunikaci s úřadem. Tyto společnosti si za své služby účtují vždy určité % z celkově získané dotace.

Při získávání dotací hraje zásadní roli aktivita a iniciativa ředitele školy. V jeho zájmu by mělo být získávání dotací, které umožňují výchovu a vzdělávání dětí zkvalitňovat. Velké množství nabízených projektů umožňují řediteli školy naplňovat a realizovat jeho vize a vytyčené cíle.

### **2.3. Personální management**

Smyslem personálního managementu v mateřské škole je zvyšování její kvality vytvářením a udržováním vhodné pracovní síly. Chceme-li v mateřské škole vytvořit kvalitní a funkční tým, musíme se zabývat potřebami, znalostmi, schopnostmi a dovednostmi lidí, kteří se o zaměstnání v mateřské škole ucházejí, nebo v ní již svou práci vykonávají.

Cílem personálního managementu je také vytváření zdravých mezilidských a pracovních vztahů v organizaci, ale také pozitivních vazeb pracovníků k dané organizaci a ztotožňování individuálních cílů s cíli organizace.

*„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 2008, s. 13).*

Personální práce má také podobu řízení lidských zdrojů, které jsou nástrojem pro zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a zároveň i ekonomické úspěšnosti organizace.

### 2.3.1. Charakteristika zaměstnanců

Pro úspěšné plnění stanovených cílů a úkolů dané organizace, je nutné zajistit její provoz přiměřeným počtem pracovníků. Ti by měli být schopni prokázat znalost požadovaných pracovních schopností a dovedností. Zároveň jsou důležité i jejich charakteristiky, které by měli být v souladu s vykonávaným povoláním. Mezi charakteristiky týkající se požadavků na pracovníka patří charakter práce (duševní, fyzické), vzdělání a kvalifikace a požadovaná délka praxe.

Koubek (2000, s. 20) poukazuje na to, že „*Pracovní místo představuje soubor úkolů a odpovědností, tvořících ve svém souhrnu pracovní povinnosti jednoho pracovníka. Počet pracovních míst v organizaci tedy určuje celkovou potřebu počtu pracovníků, charakter a obsah práce na pracovních místech pak určuje potřebu profesně-kvalifikačních a dalších znaků pracovníků, tedy požadavky na jejich strukturu.*“

Podle Kociánové (2010), výběr pracovníků ovlivňuje kvalitu dané organizace. Při výběru pracovníků je proto důležité dbát na to, který z uchazečů nejlépe odpovídá stanoveným požadavkům na výkon a chování pro danou pozici.

Autorka práce se domnívá, že kvalitní předškolní výchovu a vzdělávání ovlivňují především učitelé mateřských škol. Ti mají rozmanité způsoby, jak dosáhnout odborné kvalifikace.

Nároky na učitele mateřských škol neustále stoupají. Dle názoru autorky, se společnost již oprostila od názoru, že učitel je jen takzvaný vychovatel, který dohlíží na děti v nepřítomnosti rodičů. Učitel v mateřské škole, musí být nejen odborník, ale i poradce a partner pro rodiče. Zároveň by měl být schopen poskytnout dítěti, rodině ale i svým kolegům přirozenou oporu a působit na ně jako pozitivní vzor.

K vykonávání této profese musí mít jedinec určité předpoklady, dovednosti a kladný vztah k dětem. Učitel mateřské školy musí být orientován na individuální potřeby každého dítěte, ale i celé skupiny. Náplní práce učitele v mateřské škole je také schopnost objevovat předpoklady každého dítěte a posilovat je prostřednictvím aktivit a podmínek, vytvářených právě učitelem.

Opravilová (2016, s. 186) ve své publikaci uvádí, že *„Učitel představuje vůdčí osobnost, která má plánovat a iniciovat činnosti, radit, vysvětlovat, pomáhat a citlivě odhadovat míru uspokojování potřeb každého jedince i celé skupiny. Je pro děti osobou, která má sloužit jako vzor, pod jehož vlivem hodnotí dítě sebe sama, ale i představitelem určitých společenských vztahů, pravidel a řádu.“*

Komplexní schopnost a způsobilost vykonávat úspěšně učitelskou profesi představují podle Kořátkové (2013) profesní kompetence. Ty zahrnují znalosti, dovednosti a tvořivost. Díky nim je učitel mateřské školy schopen vnímat a vyhodnocovat potřeby dětí, ale také je podporovat v individuálním rozvoji a vést je k poznání a učení.

Opravilová (2016) se domnívá, že učitel se stává odborníkem v otázkách předškolní výchovy a vzdělání, ale také diagnostikem a terapeutem v práci s dětmi se specifickými vzdělávacími potřebami. Jelikož je učitel prvním článkem a funkční součástí celoživotního vzdělávání, tak stoupající nároky na soustavné institucionální předškolní vzdělávání představují i zvýšení nároků na profesionální přípravu učitelů. Ta v současné době v některých evropských zemích dosahuje úrovně vysoké školy.

Profese učitele v mateřské škole tak představuje společensky závaznou a odpovědnou roli. Zvláštnosti a specifika psychologického a sociálního vývoje dítěte vedou k tomu, že učitel musí k dětem přistupovat mimořádně citlivě, empaticky a s porozuměním.

Mezi pedagogický personál v mateřské škole patří také asistenti pedagoga, kteří působí ve třídě, ve které se vzdělávají děti se speciálními vzdělávacími potřebami (SVP). Náplní jeho práce je především spolupráce s učitelem na přímé vzdělávací činnosti u dětí se SVP, ale také individuální a skupinová podpora dětí při přípravě na výchovu a vzdělávání. Asistent je také nápomocný při sebeobsluze dětí se zdravotním znevýhodněním a v neposlední řadě je pomocníkem při komunikaci mezi učitelem a dítětem, případně i mezi učitelem a zákonnými zástupci dítěte.

*„Konkrétní náplň práce – rozsah a rozpis jednotlivých činností pro asistenta pedagoga stanoví ředitel školy na základě podkladů a doporučení SPC (speciálně pedagogického centra), na základě skutečných potřeb žáka a na základě podmínek ve škole.“* (Teplá, Smejkalová, 2007, s. 19)

Do pedagogického složení zaměstnanců v mateřské škole patří i její ředitel. Pracovní místo ředitele školy představuje plnění celé řady úkolů. Ředitel mateřské školy by měl

mít znalosti v oblasti předškolní výchovy a vzdělávání, aby mohl své zaměstnance motivovat, metodicky vést ale také kontrolovat. Od ředitele školy se ovšem také očekává, že bude disponovat manažerskými dovednostmi. V neposlední řadě musí ovládat i schopnosti ekonoma, protože finance organizace se stávají významným rozvojovým nebo naopak omezujícím faktorem činnosti mateřské školy. Užší charakteristikou profese ředitele mateřské školy z hlediska odborné kvalifikace, kompetencí či osobnostních charakteristik se podrobně zabývám v kapitole 3.3. Vedení mateřské školy – ředitel.

Mezi zaměstnance mateřské školy patří také personál nepedagogický. Ten se skládá ze zaměstnanců, kteří vykonávají činnost, potřebnou pro zajištění provozu v mateřské škole. Nepedagogický personál tvoří vedoucí školní jídelny, kuchařky, ekonom, účetní, mzdová účetní, školnice či uklízečky. I nepedagogický personál má předepsanou odbornou způsobilost a odpovídající kvalifikaci, podle níž jsou zařazováni do platových tříd a platových stupňů.

Cílem každého ředitele školy by mělo být potřebné množství pracovních sil s žádoucími osobními charakteristikami, potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi.

### **2.3.2. Vzdělávání zaměstnanců**

Současná platná legislativa uvádí, že ředitel školy je zodpovědný za odborný růst svých pracovníků. Profesionální rozvoj zaměstnanců zahrnuje především prohlubování a rozšiřování pracovních schopností, zvyšování kvalifikace, vzdělávání nových zaměstnanců či profesní formování zaměstnanců.

Zákon o pedagogických pracovnících 563/2004 Sb., ale nestanovuje, jakým způsobem se učitelé mají dále vzdělávat. Ředitel školy by měl být ovšem schopen analyzovat efektivitu konkrétních forem dalšího vzdělávání a umožnit jej svým zaměstnancům.

*„Přístup a způsoby vedení školy k profesnímu rozvoji učitelů je hlavním faktorem, který ovlivňuje motivaci a zaujetí pro vyšší individualizaci procesů učení ve školách. K faktorům podporujícím motivaci učitelů k dalšímu vzdělávání patří možnost naučit se něčemu novému, možnost získat nové poznatky k práci s dětmi a k řešení problémů, setkávání se s kolegy a vzájemná výměna zkušeností, množnost diskutovat o problémech (s kolegy i odborníky), posílení pozice mezi kolegy.“ (Syslová, 2016, s. 44)*

Problematiku dalšího vzdělávání pedagogů řeší vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků. Tato vyhláška uvádí další institucionálního vzdělávání pedagogických pracovníků, které jak uvádí Eurydice (2021b) rozčleňuje na tři druhy.

1. Studium ke splnění kvalifikačních předpokladů.

To zahrnuje například studium umožňující doplnění pedagogické kvalifikace, studium pro asistenty pedagoga, či studium pro ředitele škol a školských zařízení.

2. Studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů.

Studium je určené pro vedoucí pedagogické pracovníky, pro výchovné poradce či ke splnění kvalifikačních předpokladů pro výkon specializovaných činností. Mezi specializované činnosti patří například studium v oblasti environmentální výchovy, v oblasti školské speciálního pedagoga či specializace v oblasti prostorové orientace zrakově postižených.

3. Studium k prohlubování odborné kvalifikace.

Tento druh studia má především formu různých kurzů či seminářů. Pedagogický pracovník si tak může prohlubovat odbornou kvalifikaci průběžným vzděláváním, které je zaměřeno na teoretické a praktické otázky související s procesem vzdělávání a výchovy dětí.

Studium kvalifikačních předpokladů a dalších kvalifikačních předpokladů bývá zpravidla ukončováno závěrečnou zkouškou. Úspěšní absolventi poté získávají doklad o ukončení programu ve formě osvědčení.

Nejrozsáhlejší nabídku dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků poskytuje Národní pedagogický institut České republiky, zřizovaný Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Každé pracoviště (celkem 13), připravuje nabídku vzdělávacích programů pro svůj region. Tyto programy jsou z velké části podporovány z finančních prostředků evropských strukturálních fondů.

Další vzdělávání pedagogických pracovníků nabízejí instituce vysokých škol v rámci celoživotního vzdělávání, ale také zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, které jsou zapsaná ve školském rejstříku.

Odborné vzdělání, kvalifikaci a praktické vědomosti rozšiřují také odborné kurzy. Ty ovšem neposkytují stupeň vzdělání, ale jejich výstupem je pouze získané osvědčení, s potvrzením o absolvování daného odborného kurzu.

Za velmi přínosné autorka práce považuje také výměnu zkušeností a příkladů z dobré praxe mezi školami navzájem, které nazýváme tzv. síťováním mateřských škol. Síťování mateřských škol přináší možnost vzájemné spolupráce s kolegy z jiných mateřských škol v rámci obce, kraje i celé České republiky. Sdílení a výměna zkušeností a znalostí nejen uvnitř jednoho týmu, je pro profesní růst učitelů velmi přínosný. Díky síťování se učitelé dostávají k novým informacím, které probíhají pomocí sdílení vzájemných zkušeností a možnosti diskutovat o tématech současného předškolního vzdělávání. Zároveň je síťování škol významné pro zvyšování kvality výchovy vzdělávání. Školy mezi sebou sdílejí své osvědčené postupy a inovativní řešení z různých oblastí předškolního vzdělávání, které tak mohou být pro ostatní školy inspirací.

Hlavním cílem dalšího vzdělávání učitelů v mateřské škole je především zavádění inovací a změn do vzdělávacích obsahů a strategií při realizaci RVP PV, které mají vliv na celkový rozvoj dítěte. Důležitost dalšího vzdělávání spočívá také v tom, aby učitel byl schopný zareagovat na to, že každé dítě je bytost s individuálními vzdělávacími potřebami a tomu přizpůsobovat vzdělávací obsah a jeho nabídku.

Podle Kohnové (1995) existuje pět různých cílů dalšího vzdělávání učitelů:

*„1. Zdokonalování profesionální dovednosti učitele, kdy učitel skrze nové poznatky rozvíjí své profesní kompetence*

*2. Vnitřní rozvoj škol, kdy může dojít ke zlepšení atmosféry a vztahů ve škole, pomocí vzájemné výměny zkušeností a příkladů dobré praxe*

*3. Zdokonalování vyučovacího a učebního procesu, kdy soudobým trendem je přechod od autoritativního učení k učení kreativnímu s mnohem větším okruhem možností a svobod*

*4. Instrumentalista v inovační politice a změnách ve vzdělávání*

*5. Osobní vývoj učitele“*

Vzdělávání zaměstnanců školy se týká také personálu nepedagogického, který zajišťuje provoz mateřské školy. Je důležité, aby ředitel školy dbal na to, aby i tito zaměstnanci nadále zvyšovali svou kvalifikaci. Pokud jim chybí odborné vzdělání a mají zájem si jej doplnit, mohou využít například zkráceného studia k získání středního vzdělání s výučním listem nebo maturitní zkouškou. Ovšem na dny samostudia, tak jako je u pedagogických pracovníků nemají ze zákona nárok.

Vzdělávání nepedagogických zaměstnanců se řídí zákoníkem práce. V § 227 se uvádí, že zaměstnavatel pečuje o odborný rozvoj zaměstnanců, který zahrnuje zejména:

- zaškolení a zaučení,
- odbornou praxi absolventů škol,
- prohlubování kvalifikace,
- zvyšování kvalifikace

Zákoník práce uvádí, že proces zaškolení a zaučení se uskutečňuje při prvotním nástupu do práce, a pokud zaměstnanec přechází na nové pracoviště nebo na nový druh práce. Odbornou praxi umožňuje ředitelka vykonávat pouze studentům, kteří potřebují ke svému studiu i praxi z předškolního zařízení. Prohlubování kvalifikace je spojeno především s různými školení, kde si nepedagogický pracovník doplňuje znalosti a dovednosti, které se vážou k práci, kterou vykonává.

Kuchařky se mohou dále vzdělávat například v oblasti zdravé výživy a výživy předškolních dětí, vedoucí školní jídelny má možnost rozšířit své znalosti a dovednosti v oblasti výrobní praxe či výživových doporučení. Ekonom, účetní a mzdový účetní musí reagovat na změny a sledovat novelizace zákonů a vyhlášek, které se týkají účetnictví či mzdových předpisů.

Pro školnice a uklízečky je prohlubování kvalifikace omezené, což je dáno rutinní prací, která příliš velký rozvoj neumožňuje.

Různá školení a vzdělávací akce napomáhají k tomu, aby si provozní zaměstnanci upevnili svoji pracovní pozici a doplnili své znalosti a dovednosti potřebné pro výkon dané práce.

Zákonnou povinností dalšího vzdělávání se týká i ředitelů mateřských škol. Ti si musí kromě pedagogického vzdělávání prohlubovat i znalosti a dovednosti v oblasti řízení škol včetně rozvoje lidských zdrojů, zahrnující i bezpečnost a ochranu zdraví.

*„Ve vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků se upřednostňuje v rozvoji manažerských schopností koučink, mentoring a dále sociální komunikace, projektování a psychologie. Pokud bude ředitel MŠ vzděláván v nejnovějších metodách a manažerských technikách, bude úspěšnější v leadershipu – ve svém týmu lidí. Vzdělávání manažerů a zaměstnanců MŠ v sociální a pedagogicko-psychologické rovině pozitivně podpoří kulturu MŠ.“* (Syslová, 2015, s. 59).

Povinností ředitele škoie je ovšem nejen jeho vlastní další vzdělávání, ale také kontrola procesu dalšího vzdělávání u svých zaměstnanců. Především u pedagogických pracovníků, by měl být ředitel schopný porovnat jejich práci před a po absolvování jedné z forem dalšího vzdělávání v rámci evaluace.

### **2.3.3. Motivace zaměstnanců**

Motivace je jedním ze základních psychických procesů. Podněcuje jednání člověka k určitému výkonu a může být aktivována pomocí různých stimulů. Stimulace a motivace zaměstnanců, patří mezi hlavní úkoly pedagogického vedoucího pracovníka. Tureckiová (2007, s. 37) vysvětluje pojem motivace jako: *„...vnitřní proces, který spolupůsobí na to, že se v určité situaci zachováme způsobem, který povede k dosažení cíle.“*

Podstatou účinného a efektivního motivování je zájem o lidi a respekt k jejich osobnosti. Vedoucí pracovník si musí uvědomit, že každý člověk je jiný. Lišíme se nejen vzhledem, věkem nebo ekonomickým zázemím, ale i tím, co nás dokáže motivovat.

Pro někoho je motivací pochvala, která sděluje zaměstnanci, že je s jeho prací vedoucí pracovník spokojen a naznačuje, aby tímto způsobem v práci pokračoval i nadále. Pochvala má tak primárně za úkol naplnit zaměstnance novou energií a radostí z úspěchu. Pro jiné jsou motivační různé benefity a zaměstnanecké výhody. Ty se v rámci mateřské školy objevují v podobě finančních prostředků z fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP).

Fond v podstatě slouží k poskytování příspěvků, které jsou zaměstnanci vnímány jako takzvané benefity. Úlohou ředitele školy, je sestavit a projednat se svými zaměstnanci plán čerpání financí z fondu FKSP. To se provádí na počátku každého školního roku, přičemž je důležité, aby ředitel škol bral zřetel při sestavování plánu na požadavky zaměstnanců a na finanční možnosti organizace. Možnosti čerpání benefitů z fondu FKSP jsou rozmanité. Jedním z nejběžnějších je poskytování finančního příspěvku na stravování, umožňuje ale také přispívat na masáže, hradit nákup vitamínových preparátů či přispívat na očkování proti chřipce. Využit lze také na rekreace, kulturu, tělovýchovu a sport či penzijní připojištění. V každé organizaci si mohou zvolit v rámci zákona takové oblasti čerpání, které zaměstnancům vyhovují.

Syslová (2015) uvádí, že mezi motivační techniky patří i odborné zájezdy, příležitost pro další vzdělávání a s ním spojená možnost kariérního postupu. Motivací je také spoluúčast na řízení a rozhodování s konzultacemi problémů, které se týkají zaměstnanců. Využití těchto možností přináší pocit uspokojení, uznání, ale také naplňuje potřebu přátelství a sounáležitosti s danou organizací.

U většiny učitelů a provozních zaměstnanců mateřských škol je také motivací uspokojení z práce, a především ocenění buď finanční, nebo jiné (spokojenost dětí a jejich rodičů, kvalitní mezilidské vztahy, příznivé pracovní podmínky).

Úkolem ředitele školy je tak schopnost rozeznat potřeby jednotlivých zaměstnanců a vědět, jak je motivovat a stimulovat požadovaným směrem.

Jak uvádí Tureckiová (2007), mezi základní motivy, které dávají lidskému chování směr, sílu a spoluurčují dobu jeho trvání, patří potřeby, zájmy a hodnoty. Potřeby se řadí mezi nejprůkaznější a nejlépe vysvětlitelný typ motivů. Americký psycholog A. H. Maslow (1954) seřadil rozhodující typy potřeb do pěti hierarchických úrovní, viz obrázek číslo 3.



**Obrázek 3. Maslowova teorie hierarchie potřeb**

Tureckiová (2007) popisuje ve své odborné publikaci Maslowovu pyramidu společně s možnostmi naplňování jednotlivých potřeb v rámci pracovního uplatnění. Fyziologické potřeby přirovnává k mzdě/platu, či základním pracovním podmínkám, potřeby bezpečí především k potřebě stálého pracovního místa, ale zmiňuje také bezpečnost práce. Sociální potřeby v rámci pracovního uplatnění představují pozitivní klima, přátelské prostředí či sounáležitost s danou skupinou nebo organizací. Potřeby uznání zahrnují možnost prožít úspěch, či pozitivní ocenění a hodnocení okolím. Poslední potřeba seberealizace zahrnuje možnost se dál rozvíjet, vzdělávat a podílet se na důležitých rozhodnutích v rámci pracovního procesu, které následně přinášejí vnitřní pocit uspokojení či užitečnosti.

Mezi zásady účinné motivace v prostředí mateřské školy z pozice ředitele patří především efektivní komunikace. Komunikační dovednosti vedoucího pracovníka jsou předpokladem úspěšné práce v řízení mateřské školy a předpokladem k tomu, umět vést pracovníky ke kvalitnímu pracovnímu výkonu. Další zásadou je stanovení cílů a konkrétních úkolů, pro daného pracovníka. Na tuto zásadu navazuje schopnost poskytnout zpětnou vazbu, která je jedním ze základních nástrojů vedení a rozvoje zaměstnanců. Ředitel školy by měl umět práci svých zaměstnanců ocenit například slovním hodnocením, kde hovoří konkrétně o tom, co se povedlo. Mezi poslední zásadu patří budování kolektivu, kde fungují pozitivní vzájemné vztahy mezi vedením a podřízenými a mezi zaměstnanci navzájem.

„Efektivní stimulace a motivace v MŠ se objevuje na základě vysokého stupně rozvoje sociálních schopností a komunikačních dovedností, kvalifikace, znalosti a zkušenosti vedoucího pedagogického pracovníka. Příležitosti vznikají vytvářením podmínek pro práci a ochotu, která je stupněm značného úsilí zaměstnanců vynaložit k dané činnosti patřičnou intenzitu a vytrvalost.“ (Syslová, 2015, s. 51).

### 2.3.4. Odměňování zaměstnanců

System odměňování je nezbytnou součástí personálního managementu a zároveň funkčním nástrojem vedení a zapojení zaměstnanců.

Ředitel mateřské školy má jako zaměstnavatel povinnost vydat zaměstnanci vyhotovení platového výměru. Syslová (2015, s. 158) popisuje platový výměr jako: „...jednostranný právní úkon, kterým zaměstnavatel v souladu s platnými právními předpisy stanoví plat a jeho pravidelně měsíčně se opakující složky platu.“

Postup a výše platu učitelů ve veřejných školách jsou určeny zákoníkem práce a souvisejícími předpisy, zejména nařízení vlády č.564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Prostřednictvím platových stupňů a zařazením do platových tříd, získávají pedagogové v mateřských školách své základní hrubé měsíční tarify, viz tabulka číslo 2.

Platový stupeň	Počet let započitatelné praxe	Platová třída										
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	do 2 let	13550	14700	15900	17230	21840	27300	27530	28020	28630	29320	30410
2	do 6 let	14050	15230	16560	17930	22470	27540	27780	28510	29230	30210	31840
3	do 12 let	14930	16240	17620	19190	23060	27860	28210	28880	30400	31480	33550
4	do 19 let	15970	17340	18840	20390	24120	28440	29080	29960	31670	33790	36340
5	do 27 let	16980	18470	20060	21820	25190	29320	30000	31220	33640	36380	39920
6	do 32 let	18430	20040	21720	23600	26980	30820	31660	32950	36460	39380	43150
7	nad 32 let	18950	20570	22320	24260	27750	31520	32340	33840	37330	40370	44180

Tabulka 2. Stupnice platových tarifů učitelů veřejných škol podle platových tříd a stupňů v Kč měsíčně.

ZDROJ: Pedagogická komora, 2020.

Učitelé mateřských škol jsou nejčastěji zařazováni do 8. až 10. platové třídy, podle pracovní činnosti, kterou vykonávají. Ředitelé mateřských škol jsou zpravidla zařazováni do 11. až 12. platové třídy, kde důležitou podmínkou pro zařazení je požadavek dosaženého stupně vzdělání.

Eurydice (2021e) uvádí, že ředitel školy zařazuje učitele do příslušné platové třídy podle nejnáročnější činnosti, kterou na něm požaduje v rámci druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě. Tarifní systém tak neumožňuje ovlivnit platový růst na základě dosažení další kvalifikace, ale pouze na základě náplně práce.

V rámci platové třídy jsou učitelé zařazováni také do platových stupňů. Ten stanovuje ředitel školy v závislosti na zjištění započitatelné praxe, do které se počítá i doba péče o dítě či doba výkonu vojenské služby.

*V plném rozsahu se započte doba praxe v oboru požadované práce, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření; u učitelů to obvykle znamená jakoukoliv pedagogickou praxi. V rozsahu nejvýše dvou třetin se započte doba jiné praxe, a to v závislosti na míře její využitelnosti pro výkon práce. V případě dočasného dlouhodobějšího přerušení pedagogické práce se započítává doba přerušení do doby nutné pro platový postup jen v některých případech a v různém rozsahu (např. mateřská nebo rodičovská dovolená do max. 6 let).“ (Eurydice, 2021e, online)*

Zákoník práce obsahuje i obecná ustanovení o mzdě, která platí také pro odměňování učitelů soukromých a církevních škol. Pedagogové v privátní sféře dostávají mzdy, jejichž minimální úrovně určuje vláda.

Ze zákona je zaměstnavatel povinen svým zaměstnancům vyplatit část nejnižší úrovně zaručené mzdy, tzn. mzdu minimální. Ta činí dle nařízení vlády č. 567/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů s účinností od 1. 1. 2021 výši 15 200 Kč za měsíc viz tabulka číslo 3.

V příloze zmíněného vládního nařízení má vzdělávání a výchova speciální kapitulu. Upřesněny jsou skupiny prací (4 – 8) pro učitele, vychovatele, speciálního nebo volnočasového pedagoga, jeho asistenta, lektora, cvičitele a další. Zařazení do jednotlivých skupin se liší dle pracovní náplně v oblasti předškolního vzdělávání v soukromých institucích.

Školy soukromé mají oproti veřejným školám výhodu v tom, že se nemusí striktně řídit tabulkovými platy, ale mohou odměňovat nad rámec odsloužené praxe či dosaženého vzdělání. Ovšem některá soukromá zařízení nemají tak bohaté sponzory, proto často jejich personál vydělává méně než zaměstnanci ve veřejných školách.

Rok	2021	2021	2020	2020	2019	2019	2018	2018
Mzdová jednotka	Kč/m.	Kč/h.	Kč/m.	Kč/h.	Kč/m.	Kč/h.	Kč/m.	Kč/h.
Skupina (třída)								
1. (1. + 2.)	15 200	90,50	14 600	87,30	13 350	79,80	12 200	73,20
2. (3. + 4.)	16 800	99,90	16 100	96,30	14 740	88,10	13 500	80,80
3. (5. + 6.)	18 500	110,30	17 800	106,40	16 280	97,30	14 900	89,20
4. (7. + 8.)	20 500	121,80	19 600	117,40	17 970	107,40	16 400	98,50
5. (9. + 10.)	22 600	134,40	21 700	129,70	19 850	118,60	18 100	108,8
6. (11. + 12.)	24 900	148,40	24 000	143,20	21 900	130,90	20 000	120,1
7. (13. + 14.)	27 500	163,90	26 500	158,10	24 180	144,50	22 100	132,6
8. (15. + 16.)	30 400	181,00	29 200	174,60	26 700	159,60	24 400	146,4

Tabulka 3. Zaručená mzda dle skupin prací.

ZDROJ: Kupní síla, 2021.

Pracovní podmínky nepedagogických pracovníků se řídí stejnými právními předpisy jako pracovní podmínky pedagogických pracovníků dané mateřské školy. Pro nepedagogické pracovníky platí stupnice s 16 platovými třídami a 12 platovými stupni.

„Počet platových tříd je určen zákoníkem práce na 16. Do které z 16 platových tříd má ředitel zaměstnance zařadit, mu řekne další právní předpis, kterým je nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě. Katalog prací vyjmenovává jednotlivé práce a přiřazuje je do konkrétních platových tříd podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti činností.“ (Syslová, 2015, s. 159)

### 2.3.5. Mezilidské vztahy a komunikace

Pozitivní mezilidské vztahy v mateřské škole zajišťuje příznivé školní klima, které je dlouhodobým stavem sociálního a pracovního fungování.

Školní klima je vytvářeno všemi osobami, které se v mateřské škole pohybují (ředitel, učitelé, nepedagogické personál, děti, rodiče) a je výsledkem vztahů a kvality jejich spolupráce.

Koťátková (2013) uvádí faktory, které jsou výsledkem kvalitního klimatu:

- Ochota vyváženě komunikovat a pozorně naslouchat
- Dovednost ocenit práci kolegyně, což platí i pro ocenění rodičů, dětí i nepedagogického personálu
- Schopnost jednat transparentně, nepředstírat, nepřetvařovat se
- Přípravenost přijímat druhé bez předsudků, snažit se řešit problémy konstruktivně bez velkých emocí a nezveličovat odlišnosti v životním stylu
- Odvaha otevřeně řešit problémy podle toho, jak přicházejí, mluvit o nich a naslouchat názoru ostatních, i když jsou odlišné
- Dovednosti při řešení odlišných názorů nalézt kompromis přijatelný pro obě strany

Ideálním stavem je, když všichni zaměstnanci školy se navzájem znají, dokážou spolu komunikovat, zajímat se o svou práci a být si vzájemně oporou.

Neodmyslitelnou součástí kultury mateřské školy se stává komunikace. Ta má vliv na naplňování všech funkcí, poslání a stanovených cílů dané organizace.

*„Jedná se o vzájemné dorozumívání mezi lidmi, sdělování a přijímání informací, názorů a myšlenek. Všechny druhy komunikace v MŠ (verbální, nonverbální a činy) vznikají mezi vysílatelem a příjemcem na základě interakce – vzájemného působení.“*  
(Syslová, 2015, s. 51)

Komunikaci v organizačním kontextu rozlišujeme podle Tureckiové (2007) na vnitřní a vnější. Vnitřní komunikace probíhá uvnitř organizace. Za vnější komunikaci se označuje ta, která je směřována z organizace ven.

Komunikace uvnitř školy je důležitá pro kvalitní chod celé organizace. Prostřednictvím dobré komunikace jsou zaměstnanci školy informováni o všech činnostech spojené s chodem mateřské školy. Z toho vyplývá, že jsou seznámeni s podmínkami, za jakých by mělo vzdělávání probíhat, vědí o všem, co se od nich očekává. Vzájemným propojením a informováním tak mohou dosáhnout společných cílů.

K zajištění efektivní komunikace v mateřské škole slouží vybudované účelné komunikační sítě. Ty představují formu systému, zajišťující rychlý a srozumitelný přenos informací.

Významným hlediskem členění a posuzování efektivity komunikačních sítí je směr komunikace, který je v zásadě trojí:

*„Vertikální komunikace, která může probíhat shora -dolů (typická „komunikace“ příkazem), nebo zdola-nahoru (naslouchání, tzv. moudro zdola),*

*Horizontální komunikace – mezi členy skupiny v podobném „rovnocenném postavení“ ve skupině, tj. s hierarchicky stejnou pozicí/sociálním statusem ve skupině,*

*Diagonální komunikace – komunikace napříč pozicemi ve skupině“*

(Tureckiová, 2009, s. 56).

Forma vnitřní komunikace probíhá zpravidla ve formě osobní, písemné nebo elektronické. Stejně formy využívá mateřská škola také pro vnější komunikaci.

Vnější komunikace si klade za cíl informovat veřejnost o cílech a aktivitách školy. Směřuje nejen k odborné (ČŠI, MŠMT) ale i široké veřejnosti (zřizovatel, rodiče, ostatní školy). Jejím účelem je vyvolat zájem o školu, vytvářet její image, ale také poskytnout potřebné informace o činnostech školy.

Důležitým komunikačním nástrojem pro vnější komunikaci se tak v současné době stávají především webové stránky školy, ale také různé informační letáky či brožury. Pomocí těchto nástrojů má škola možnost informovat veřejnost o jejich aktivitách či úspěších, ale také vyvolat zájem o školu u potencionálních zájemců.

Předpokladem pro kladné mezilidské vztahy a efektivní řízení mateřské školy jsou výborné komunikační dovednosti vedoucího pracovníka. Ty představují schopnost zakódovat a dekodovat zprávu, poskytnout ale i vyslechnout zpětnou vazbu a umět nejen svým zaměstnancům naslouchat.

Základem účinné komunikace je také aktivní naslouchání jednotlivých cílových skupin. To napomáhá k přizpůsobení a výběru komunikačních metod a nástrojů, které odpovídají jejich potřebám a schopnostem vnímání (Syslová, 2016).

## **2.4. Další funkce managementu**

Úkolem manažera je zvládat základní manažerské funkce. Ty představují souhrn činností, které by měl vedoucí pracovník účelně a účinně vykonávat za cílem zajištění úspěchu své manažerské práce.

*„V managementu platí, že dosažení cílů organizace a tím vlastně naplnění hlavního smyslu manažerské práce předpokládají vzájemný soulad (harmonizaci, vyváženost) při vykonávání manažerských funkcí.“ (Vodáček, 2013, s. 65)*

#### **2.4.1. Plánování**

Plánování patří mezi klíčové manažerské funkce, je zaměřené na budoucí vývoj organizace. Součástí plánování je vymezení cílů a stanovení předpokládaných postupů, kterých má být dosaženo.

Prukner (2014) ve své publikaci uvádí, že podle časového horizontu, ve kterém se plánování odehrává, rozlišujeme tři základní typy:

1. Strategické plánování, je klíčové pro dlouhodobé směřování organizace a týká se všech jeho činností. Strategické plány konkretizují záměry organizace, zahrnující způsob či představu dosažení stanovených cílů. Jsou vytvářeny na delší časový horizont a komplexně určují vývoj organizace.
2. Taktické plánování, má na starosti zajištění různých operací na nižších úrovních. Zahrnuje například nákup produktů, prodej výrobků, ale také práce v rámci personálního oddělení. Taktické plány, vyplývají a směřují k uskutečňování plánů strategických. Jsou tvořeny pro konkrétní období, zpravidla jeden rok.
3. Operativní plánování, zajišťuje konkrétní rozvržení nebo zajištění zdrojů v krátkodobém horizontu. Výsledkem operativního plánování jsou dobře rozvržené zdroje. Operativní plány jsou sestavovány na čtvrtletí, měsíc či kratší období. Při jejich sestavování se vychází z konkrétních podmínek a známých informací o zdrojích.

Základní činností vedoucího pracovníka v mateřské škole je strategické plánování. To zahrnuje stanovení cílů, způsoby jejich dosažení a dlouhodobé směřování organizace.

Ředitel školy by měl usilovat o kvalitní a efektivní výchovu a vzdělávání. Měl by umět přijímat nové věci, nebát se experimentovat a stanovit si jasný cíl, koncepci a vizi školy. Úkolem vedoucího pracovníka je tak předvídatost, ale i posouzení a využití příležitostí, možných rizik i změn v mateřské škole a jejím okolí.

*„Proces strategického plánování můžeme definovat jako „systematickou analýzu školy a jejího prostředí a formulování strategických cílů, které umožní naplnit škole vizi v kontextu jejich hodnot a vnitřního potenciálu.“ (Světlík 2009, s. 115)*

Eger (2006) uvádí, že výsledkem strategického plánování je strategický rozvojový plán. Ten by měl popisovat zejména misi (poslání) organizace, která charakterizuje účel existence a její smysl. Obsahovat by měl ale také vizi, která popisuje představu toho, jak bude organizace v budoucnu vypadat.

#### **2.4.2. Rozhodování**

Mezi významnou činností, kterou vedoucí pracovníci v rámci managementu provádějí, patří rozhodování. To se uplatňuje při jakýchkoliv manažerských činnostech, nejvýrazněji však při plánování, neboť rozhodování je jádrem plánovacích procesů.

Kvalita a výsledky těchto procesů, zásadně ovlivňují efektivní fungování a budoucí prosperitu konkrétní organizace. Veber (2009, s. 81) upozorňuje na to, že *„Nekvalitní rozhodování může být a často také bývá, jednou z významných příčin podnikatelského neúspěchu.“*

Rozhodování probíhá na základě známých informací, faktů, okolností a také zkušeností, které ho silně ovlivňují. Rozhodujeme se buď racionálně, na základě faktů nebo více emotivně, na základě intuice.

*„Rozhodování je procesem volby alespoň mezi dvěma možnostmi, dvěma rozhodovacími variantami. Při manažerském rozhodování se snoubí vědecké přístupy s uměním rozhodovat, tj. s menším či větším podílem intuice.“ (Veber, 2009, s. 81)*

Rozhodovací procesy zahrnují řešení problémů s nejméně dvěma variantami. Z toho vyplývá, že pokud neexistuje množina přípustných variant či existuje jen jedna přípustná varianta, kterou je nutná přijmout, o proces rozhodování se nejedná.

Při rozhodování jde především, podle Vodáčka (2013) o posouzení, nebo o případné vytvoření podmínek pro vhodný výběr přípustných variant.

Rozhodování a celý rozhodovací proces ovlivňuje řada faktorů, k nimž patří:

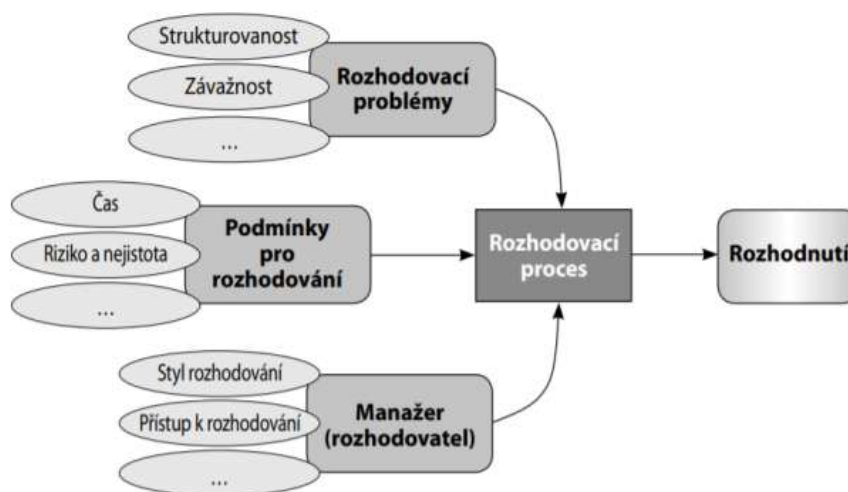
*„ -rozhodovací problémy, zejména jejich charakter a závažnost;*

*- podmínky pro rozhodování, především disponibilní čas, míra rizika a nejistoty aj.;*

- osobnost rozhodovatele (manažera), hlavně jeho přístup k rozhodování, styl rozhodování, ale i minulé zkušenosti atd.“

(Veber, 2009, s. 84).

Schematicky tyto faktory zachycuje obrázek číslo 4.



Obrázek 4. Pohled na rozhodovací proces

ZDROJ: Veber, 2009, str. 83.

Rozhodovací problémy se z hlediska jejich složitosti dělí na dobře a špatně strukturované.

Dobře strukturované problémy se zpravidla vyznačují existencí rutinních postupů řešení. Tyto problémy se často opakovaně řeší, neboť probíhají na základě známých faktů či pravidel dané organizace.

Opačným extrémem jsou špatně strukturované problémy, které jsou svým charakterem vždy do určité míry nové a neopakovatelné. Rozhodnutí musí manažer udělat na základě neúplných nebo nestrukturovaných informací. Jejich řešení tak vyžaduje užití tvůrčího přístupu, který je založených na rozsáhlých znalostech, zkušenostech, ale i na intuici nebo citu.

### 2.4.3. Kontrola

Kontrola má prověřující a analytický charakter a zároveň poskytuje zpětnou vazbu. Představuje proces sledování a hodnocení chování, ale i jevů a situací v procesu organizace či jejím okolí. Zároveň vyhodnocuje strategie, zjišťuje odchylky a hledá příčiny a způsoby nápravy k tomu, aby se dosáhlo určených cílů organizace.

Jejím cílem je tedy získat objektivní představu o řízené realitě. V případě odchylek je důležité realizovat opatření, které budou vést k tomu, aby organizace byla korigována správným směrem. Pomocí kontroly lze negativním jevům preventivně předcházet. Kontrola především posiluje odpovědnost za vykonanou práci, a tak díky ní často nedochází k určitému poklesu kvality vzdělávání, případným ztrátám image a dobrého jména mateřské školy (Bečvářová, 2003).

Kontrolní procesy členíme v základním ohledu na vnitřní kontrolu a vnější kontrolu. Vnitřní kontrola je v mateřské škole iniciována zpravidla ředitelem školy a z podnětu zaměstnanců či rodičů.

Vnější kontrola zahrnuje kontrolu realizovanou subjekty stojícími mimo organizaci jako je kontrola inspekce (ČŠI), kraje, finančního úřadu či nejvyššího kontrolního úřadu.

*„Kontroly se ve školství zaměřují na administrativní část pedagogického procesu, čerpání rozpočtových finančních prostředků, hospitace /kvalifikovaná návštěva u odborníka) a na chod dalších úseků (provoz MŠ, ŠJ, apod.).“ (Syslová, 2015, s. 71).*

Podle Syslové (2015) a Vebera (2009), každou kontrolu můžeme rozdělit do jednotlivých činností, které jsou zpravidla označovány jako fáze kontroly.

#### 1. Získání a výběr informací pro kontrolu

Východiskem každé kontroly je získání přehledu o vývoji sledované reality (monitoring stavu). Vedoucí pracovník si musí stanovit cíle kontroly, díky kterým získá významné informace a skutečnosti. Dále si musí stanovit kritéria pro posouzení, zda se cíle a standarty plní. Zdrojem těchto informací jsou především poznatky z terénu, získané přímým pozorováním.

#### 2. Ověření správnosti informací

Informace by měly být významné vzhledem k naplňování předem stanovených cílů kontroly.

### 3. Zhodnocení kontrolovaných jevů

Podstatou hodnocení je srovnávání kontrolovaných jevů a dané reality vzhledem k daným kritériím či stanoveným standardům.

### 4. Závěry a opatření

Zahrnují konzultace, korekci zjištěných odchylek, ale i návrh a přijetí závěru.

### 5. Zpětná vazba

Zahrnuje uskutečnění přijatých závěrů a realizace nové kontroly v případě, že na základě předcházející kontroly byla navržena určitá nápravná opatření, takže je třeba prověřit jejich účinnost.

Příčemž závěry mohou být v podstatě trojí:

*„ 1. „nech být“, tzn., že kontrolou nebyly zjištěny žádné problémy, řízená realita je v žádoucím stavu, takže žádná korigující či jiná opatření nejsou nutná;*

*2. „proved' korigující opatření“, k tomuto řešení se přistoupí v případě, kdy řízená realita se v dílčích oblastech odchyluje od žádoucího stavu, takže je třeba přijmout korigující opatření, která řízenou realitu upraví;*

*3. „přijmi nové řešení“, vyvíjí-li se řízená realita nežádoucím směrem nebo jsou-li zjištěny závažné nedostatky, je třeba přijmout nové zásadní rozhodnutí, které bude znamenat jiný směr řešení problému.“*

(Veber, 2009, s. 137).

Funkcí kontroly je tedy porovnání skutečně zjištěného stavu s naplánovaným cílem a očekávanými záměry organizace. Její cílem je prevence a včasné zjištění odchylek, které jsou charakteristické rozdílem mezi cíli stanoveným plánem a jeho uskutečněním. V případě odchylek je jejím úkolem navrhnout opatření, které povedou k obnovení rovnováhy mezi realitou a stanoveným cílem.

Kontrola zároveň vytváření podmínky pro dynamickou stabilitu organizace. Zvyšuje jistotu aktivit organizace a stanovuje pravidla pro řešení opakujících se činností a situací.

### 2.4.3.1. Hospitace

Hospitace je jedinou přímou metodou pozorování pedagogického procesu. Ředitelům škol tak poskytuje hlavní zdroj informací o výchovně vzdělávacích procesech v mateřské škole. Pro učitele by měla být zdroje poučení, inspirace a především sebereflexe.

*Pedagogická encyklopedie (1938) definuje hospitaci jako: „...návštěvu ve vyučovací hodině, kterou koná nadřízený za účelem, aby se přesvědčil, jak si učitel počíná při vyučování po stránce věcné a metodické.“*

*Pedagogický slovník (2013) hospitaci chápe jako návštěvu hodiny s cílem poznání stavu a úrovně výchovně vzdělávací práce. Za kontrolním účelem ji vykonávají školní inspektoři nebo ředitelé a za účelem studijním a poznávacím ji provádí učitelé a studující.*

Hospitace je jedním z prostředků kontroly pedagogického procesu, za jehož průběh a výsledky je odpovědný ředitel školy.

Jak uvádí Trojan (2018), cílem hospitace je dosáhnout stavu, kdy procesy vzdělávání jsou nastavené žádoucím způsobem, a vše probíhá v souladu se stanovenými standardy.

Názory na hospitační činnost se značně liší, někteří pedagogové jsou přesvědčení o její zbytečnosti. Vnímají jí jako zásah do výkonu jejich práce a jejich pedagogických kompetencí. Jedna skupina pedagogů je toho názoru, že hospitace jsou stresující a že se jedná o projev nedůvěry v pracovní nasazení a kvalitu učitele. Pro druhé je naopak hlavním zdrojem informací a poučení,

I v řadách ředitelů škol se objevují dva odlišné názory. Někteří na hospitace vůbec nechodí, neboť se jedná jen o formální složku jejich řídicí práce, pro druhé jdou klíčovým prostředkem pro kontrolu kvality práce učitele mateřské školy.

*„V popředí tak nestojí pouhá kontrola toho, jak učitel pracuje, ale diskuse o vzájemných souvislostech obsahu učiva a učitelem zvolených metod a forem práce, o inovacích a jejich přínosu, rozvoji kompetencí žáků, zapracování průřezových témat do výuky a rozvoji kompetencí samotného učitele.“ (Trojan, 2018, s. 70)*

Hospitace může být i jednou z forem spolupráce, která posiluje společné vzdělávací cíle a úkoly učitelů v mateřské škole. Jedná se o vzájemné hospitace, které nemají hodnotící charakter, jsou pouze příležitostmi pro pozorování práce kolegů.

Syslová (2016) s. 38) uvádí, že „*Pro učitele je vzájemná hospitace a ukázkové hodiny zdrojem inspirace pro pracovní postupy, využití učebních pomůcek, ICT, poučení, sebereflexe, výměny zkušeností, rozšiřující pedagogický rozhled, mohou korigovat postoje.*

Součástí tohoto druhu hospitace je následná diskuze a zpětná vazba od kolegů. To učitele posiluje především v upevnění reflektivních dovedností, ale v rámci diskuzí se také obohacují o poznatky a znalosti z oblasti předškolní výchovy a vzdělávání (obsah vzdělávání, metody, inovace, atd.).

### **3. Instituce pro děti předškolního věku**

V úvodu kapitoly je nutné vymezit pojem předškolní věk (období), které je některými odborníky chápán široce jako časový úsek od narození do věku šesti let, tedy po vstup do primárního vzdělávání. Předškolní období je možné dále rozdělit na mladší školní věk, jenž zahrnuje dobu od narození dítěte do věku tří let. Starší školní věk označuje období od tří let věku do šesti let, jak uvádí Průcha a Kořátková (2013).

Institucionální předškolní vzdělávání má za úkol doplňovat rodinnou výchovu, která má stěžejní význam pro formování osobnosti dítěte. Je proto nezbytně nutné aby spolupráce mezi předškolní institucí a rodinnou byla rovnocenná a založená na vzájemné ochotě a toleranci.

Předškolní vzdělávání vychází z vývojových specifik, potřeb, možností a zájmů každého dítěte, které by mělo dostávat takovou podporu a péči, kterou individuálně potřebuje a vyhovuje mu.

Výchova a vzdělávání v předškolních institucích by měla představovat cílevědomý a plánovaný proces, jež smysluplně obohacuje denní program dětí. V organizaci dne je vhodné prolínání spontánních a řízených aktivit, které povedou dítě k tomu, aby se v rozsahu svých předpokladů rozvíjelo v oblastech fyzické, psychické i sociální.

Předškolní instituce také vedou děti k samostatnosti a rozvoji kompetencí, které jsou důležité pro další etapy vzdělávání a života.

Jak uvádí Bartoňová (2004) výchova a vzdělávání v předškolních institucích, přispívá k rozvoji mobility ve společnosti, ale také k vyrovnání vývojových nerovnoměrností u dětí, která je nezbytná před nástupem do základního vzdělávání.

### **3.1. Legislativní ukotvení**

Institucionalizované formy předškolní výchovy a vzdělávání můžeme dle legislativních možností rozdělit na předškolní instituce provozované v souladu se školským zákonem, nebo mimoškolní zařízení péče o předškolní děti provozované v souladu s živnostenským zákonem.

V souladu s živnostenským zákonem jsou zřizována zpravidla zařízení pro péči o děti do věku tří let, které nejsou zapsány do rejstříku škol. Tato zařízení jsou provozována v režimu živnostenského zákon č. 455/1991, který stanovuje především požadavky na kvalifikaci živnostníků, či odpovědného zástupce, ale také kvalifikaci pečovatелů.

Eurydice (2021d) uvádí, že pokud je živnost vykonávána v provozovně, vztahují se na ni některé požadavky zákona o ochraně veřejného zdraví č. 258/2000 Sb., a zejména pak vyhláška stanovující hygienické požadavky na prostory pro výchovu a vzdělávání č. 410/2005

Další formu institucionalizované formy výchovy a vzdělávání dětí předškolního věku představují dětské skupiny, pro něž platí zákon o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině č 247/2014 Sb. Tento zákon obsahuje požadavky pro zápis do evidence poskytovatelů, podmínky poskytování služby, kvalifikaci pracovníků, povinnou dokumentaci, ale také technické a hygienické požadavky.

Dětské skupiny jsou koncipovány pro děti od jednoho roku do začátku školní docházky. Představují flexibilní formu péče o dítě, která rodičům umožňuje své dítě do dětské skupiny umísťovat jak denně, tak pouze na konkrétní dny v týdnu. Tuto službu lze poskytovat pouze v případě, že její provozovatel bude mít oprávnění k jejímu poskytování, které vzniká dnem zápisu fyzické nebo právnické osoby do evidence poskytovatelů.

Instituce, které jsou provozované v souladu se školským zákonem č. 561/2004 mají povinnost se jeho ustanoveními řídit. Školský zákon definuje především cíle a organizací předškolního vzdělávání, včetně povinnosti předškolního vzdělávání a způsobů jejího plnění. Stanovuje postavení mateřských škol, upravuje jejich zřizování a správní záležitosti.

Podrobnosti upravuje vyhláška o předškolním vzdělávání č.14/2005 Sb., která obsahuje podmínky provozu a organizace mateřské školy, vymezuje rozsah povinného předškolního vzdělávání v mateřské škole, stanovuje maximální a minimální počty dětí ve třídách a zajištění jejich bezpečnosti. Vyhláška MŠMT č. 35/1992 Sb., o mateřských školách ve znění vyhlášky č. 235/2003 Sb. podrobněji vymezuje práva a povinnosti ředitele MŠ, stanoví počty dětí ve třídě či podmínky integrace dětí do mateřské školy.

Mateřské školy se řídí také vyhláškou stanovující hygienické požadavky na prostory pro výchovu a vzdělávání, která uvádí i specifické požadavky na lesní mateřské školy. Bezpečnost dětí je dále ošetřena dvěma dokumenty. Jedním z nich je Metodický pokyn k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí, žáků a studentů. Ten je závazný jen pro školy zřizované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, podpůrně jej ale mohou využít i ostatní školy. Minimální standard bezpečnosti, který má povahu metodického doporučení, je určen všem školám. (Eurydice, 2021d)

Kromě školského zákona upravuje předškolní vzdělávání také zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením.

### **3.1.1. Veřejná mateřská škola**

Veřejné mateřské školy jsou takové, které jsou zřizované nejčastěji obcí, svazkem obcí či krajem. Vztahuje se na ně školský zákon a s ním související předpisy, přičemž základním rysem je zápis školy do školského rejstříku.

Veřejné mateřské školy se mohou vzájemně odlišovat ve svých specifických podmínkách i koncepcích školních vzdělávacích programů, které mohou být standardní i alternativní.

Jak uvádí tabulka číslo 4., ve školním roce 2019/2020 zajišťovalo předškolní vzdělávání v České republice 5 304 mateřských škol. Většina z nich tvořily mateřské školy veřejná (4 854), poté soukromé mateřské školy (401) a církevní (49).

Školní rok	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Veřejné mateřské školy	4 833	4 838	4 854
Soukromé mateřské školy	386	399	401
Církevní školy	50	50	49
<b>CELKEM</b>	5 269	5 287	5 304

**Tabulka 4: Počty předškolních institucí v České republice**

**ZDROJ: databáze MŠMT, 2020**

### **3.1.2. Soukromá mateřská škola**

Soukromé mateřské školy jsou zřizovány a spravovány jiným právním subjektem než je stát (soukromé osoby, organizace, společnosti). Tyto školy se rozdělují na soukromé mateřské školy, které jsou nebo nejsou zařazeny do rejstříku škol.

Pro ty instituce, jež jsou do rejstříku škol zapsané, se vztahuje povinnost řídit se rámcově vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání. U těchto typů škol si stát ponechává jistou kontrolu kvality, z čehož vyplývá, že jsou podrobeny kontrole České školní inspekci (ČŠI). Ta probíhá v pravidelných inspekčních cyklech, které dohlíží na podmínky, úroveň a výsledky vzdělávání.

Do rejstříku mateřských škol ministerstva školství jsou většinou zařazeny i mateřské školy církevní. Ty jsou podmnžinou soukromých nebo státních mateřských škol, jež zřizuje církevní právnická osoba, město či obec. V rámci komplexního rozvoje dětí se specifikují i na cíle zaměřené na základy tradic určité víry a elementární základy náboženské výchovy.

Školy soukromé, které zařazeny do rejstříku škol nejsou, nepodléhají kontrole ČŠI a nevztahuje se na ně ani závazný RVP PV. Jedná se například o dětské kluby, hlídací

centra či mateřská a rodinná centra. Tato zařízení mohou poskytovat péči o dítě předškolního věku, ovšem nezajišťují vzdělávací nebo výchovný program. Avšak jak uvádí Kořátková (2018), detailněji propracovaný program a dostatečná informovanost a propojenost s rodinami by v nich být měla, neboť rodiče mají právo se zajímat o výchovně vzdělávací práci v těchto zařízeních.

Tyto školy se od veřejných mateřských škol liší zpravidla sníženým počtem dětí ve třídě, delší provozní dobou či nabídkou nadstandardních služeb (výuka jazyků, umělecké zaměření, apod.).

### **3.2. Kurikulární dokumenty pro předškolní vzdělávání**

Výchova a vzdělávání dětí předškolního věku by měly směřovat k jejich komplexnímu rozvoji. To zahrnuje především osvojení si poznatků, vědomostí, dovedností a zvyků ze všech oblastí lidského poznání. Ovšem obsah předškolního vzdělávání není snadné vymezit, neboť se mění v souvislosti se změnami způsobu života dětí.

Oprailová (2016), poukazuje na to, že předškolní vzdělávání se již několikrát snažilo najít způsob, jak zvolit obsah vzdělávání takový, aby dítě příliš nezatěžovalo. Ovšem zároveň je nutné, aby si dítě osvojilo poznatky a vědomosti takové, které jsou pro něj podstatné a neopominutelné. Ve své publikaci zmiňuje, že od sedmdesátých let minulého století se většina evropských zemí soustředila na vypracování tzv. kurikula. To zahrnuje nejen obsah vzdělávání, ale také metody, organizaci, podmínky vzdělávání a způsob hodnocení výsledků.

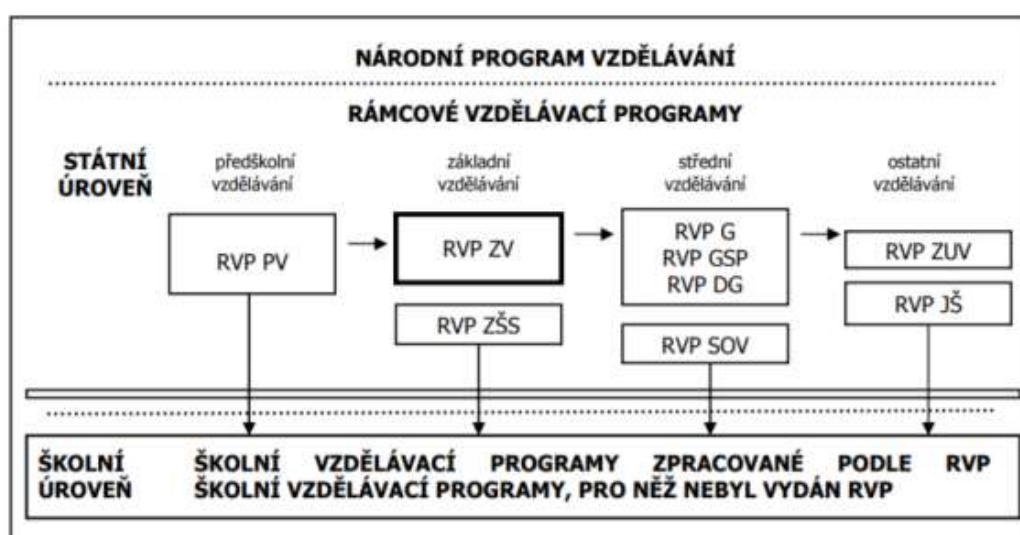
*„ Kurikulum představuje pedagogický dokument, ve kterém jsou uvedeny konkrétní cíle, plán a podrobnější obsah učení, hlediska pro hodnocení jeho výsledků a případně návrh, jaké prostředky a metody během určitého vzdělávacího působení použít.“*  
(Oprailová, 2016, s. 71)

Kurikulum vymezuje koncepci, cíle a vzdělávací obsah všech stupňů vzdělávání. Oprailová (2016) poukazuje na to, že při jeho tvorbě se v mateřské škole přihlíží k základním rozvojovým potřebám a kulturním hodnotám, sociokulturně historickým podmínkám, na vazbu k další výchovné instituce (1. stupeň ZŠ) a k věkovým zvláštěnostem a specifickým potřebám dětí.

Národní program rozvoje vzdělávání v České republice – tzv. Bílá kniha, se stal klíčovým strategickým dokumentem, který se zabývá uceleným pohledem na český vzdělávací systém. Tento dokument byl vydán v roce 2001 Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy České republiky.

Bílá kniha obsahuje východiska a předpoklady rozvoje vzdělávací soustavy, přičemž se zabývá jednotlivými stupni vzdělávání – předškolním, základním, středním, terciárním a vzděláváním dospělých.

Jak uvádí Opravilová (2016), MŠMT ČR v souladu s Národním programem rozvoje vzdělávání v ČR a školským zákonem připravilo obsahové dokumenty, které mají úroveň státní a školskou viz obrázek číslo 5. Tyto dokumenty jsou platné pro všechny školy, včetně školy mateřské. Na státní úrovni stanovují rámcově vzdělávací programy (RVP), které vymezují závazné rámce vzdělávání pro jeho jednotlivé etapy. Na školní úrovni jsou zpracovávány školní vzdělávací programy, které vychází z příslušného RVP. Každá škola si připravuje svůj vlastní školní vzdělávací program, přičemž bere v úvahu konkrétní a specifické podmínky školy. Oba vzdělávací programy by měly být veřejně přístupnými dokumenty.



Obrázek 5. Systém kurikulárních dokumentů

ZDROJ: RVP PV, 2020.

### 3.2.1. Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání

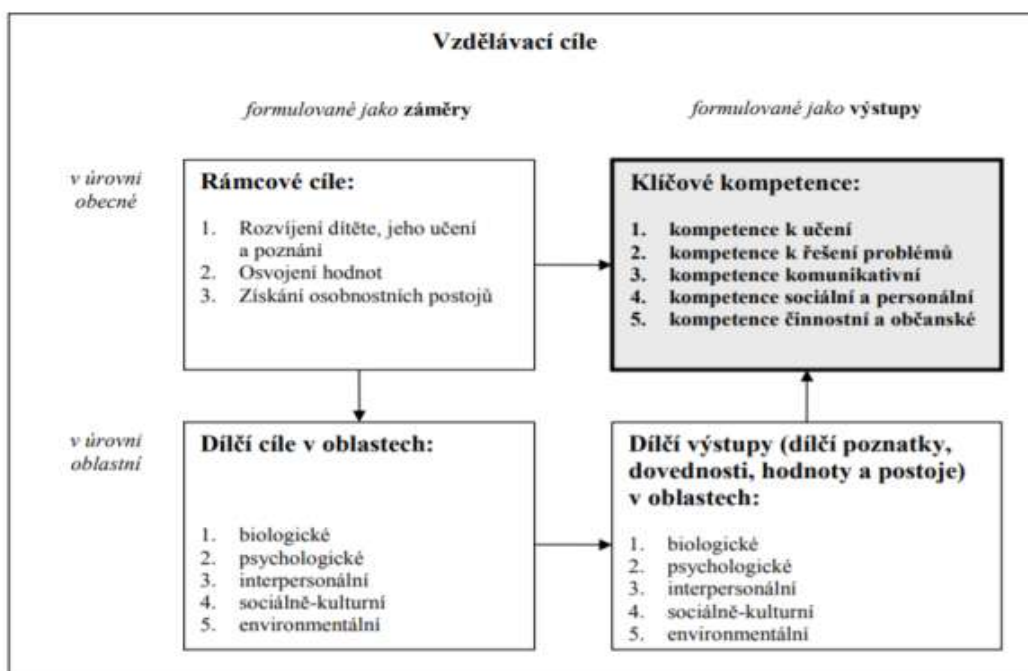
Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání (RVP PV) představuje závazný dokument, který vymezuje hlavní požadavky, podmínky a pravidla pro institucionalizované vzdělávání dětí v předškolním věku. Jeho obsah je dle měnících se potřeb společnosti, učitelů ale i potřeb a zájmů dětí v určitých časových etapách inovován. Tento dokument je závazný pouze pro školy, které jsou zapsány do rejstříku škol a školských zařízení. Opravilová (2016, s. 72) poukazuje na to, že „*Vychází ze skutečných potřeb dítěte, jeho věkových a psychických zvláštností a podmínek, které může poskytnout sociální a kulturní prostředí mateřské školy.*“

RVP PV se orientuje na to, aby si dítě od útlého věku osvojovalo základy klíčových kompetencí a získávalo tak předpoklady pro celoživotní vzdělávání. Stanovuje elementární vzdělávací základ, který navazuje na základní vzdělávání.

MŠMT (2021b) uvádí, že jeho obsah pracuje se čtyřmi klíčovými kategoriemi, které stanovují cíle v podobě záměrů a výstupů. Konkrétně se jedná o:

- rámcové cíle, které vyjadřují univerzální záměry předškolního vzdělávání
- klíčové kompetence, jež představují výstupy dosažitelné v předškolním vzdělávání
- dílčí cíle, které vyjadřují konkrétní záměry příslušející té které vzdělávací oblasti
- dílčí výstupy zahrnující dílčí poznatky, dovednosti, postoje a hodnoty, které dílčím cílům odpovídají

Tyto kategorie jsou těsně provázané a vzájemně spolu korespondují, viz obrázek číslo 6.



Obrázek 6. Systém vzdělávacích cílů.

ZDROJ: RVP PV, 2018

Jak uvádí MŠMT ČR (2021b) záměrem rámcových cílů předškolního vzdělávání je rozvíjet každé dítě po stránce fyzické, psychické i sociální. Cíle směřují k tomu, aby na konci předškolního období, bylo dítě jedinečnou a relativně samostatnou osobností. Tyto cíle by měly naplňovány v nejrůznějších činnostech a situacích v rámci výchovy a vzdělávání dětí.

Klíčové kompetence představují soubory předpokládaných vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění každého jedince. Jejich osvojování je dlouhodobý a složitý proces, který začíná v předškolním vzdělávání, pokračuje v základním a středním vzdělávání a postupně se dotváří v dalším průběhu života. Jak popisuje RVP PV (2018), kompetence se postupně rozvíjí, obohacují a zdokonalují. Nabývají nových kvalit, které zvyšují jejich využitelnost v životě a dalším učení.

*„Úroveň kompetencí, obecně dosažitelná dítětem ukončujícím předškolní vzdělávání, vyjadřuje očekávaný vzdělávací přínos předškolního vzdělávání, tedy to, čím může mateřská škola přispět k výbavě dítěte pro celoživotní učení dříve, než dítě zahájí povinné školní vzdělávání.“ (MŠMT, 2021b, online)*

Dílčí cíle a výstupy jsou zahrnuty ve vzdělávacích oblastech RVP PV. Jednotlivé oblasti (5), resp. jejich obsahy, se vzájemně prolínají, ovlivňují a podmiňují.

Struktura vzdělávacího obsahu se dělí na vzdělávací oblast:

- Dítě a jeho tělo (oblast biologická)  
Tato oblast zahrnuje stimulaci, podporu růstu a neurosvalového vývoje. Kořátková (2018) ve své publikaci popisuje, že tato oblast naplňuje fyziologický rozvoj dětského organismu, zaměřenou na pohyb a aktivity vedoucí ke správnému rozvoji tělesných a pohybových funkcí, ale také zdatnosti, koordinaci a motorickým i sebeobslužným dovednostem.
- Dítě a jeho psychika (oblast psychologická)  
Tato oblast podporuje duševní pohodu dítě a maximálně rozvíjí všechny jeho psychické funkce jako je vnímání, myšlení, paměť, tvoření či učení. Jak uvádí RVP PV (2018) tato oblast navíc zahrnuje i tři další podoblasti (Jazyk a řeč; Poznávací schopnosti a funkce, představivost a fantazie, myšlenkové operace; Sebepojetí, city a vůle), které by učitelé měli záměrně podporovat. Jedná se především o rozvoj a podporu intelektu, jazyka a řeči, poznávací procesy a funkce, ale také citů i vůle, stejně tak i jeho sebepojetí a sebenahlížení.
- Dítě a ten druhý (oblast interpersonální)  
Záměrem této oblasti je podpora utváření vztahů nejen k jiným dětem, ale i k dospělým. Jejím cílem je také posilovat, kultivovat, obohacovat a zkvalitňovat nejen jejich vzájemnou komunikaci, ale i další sociální dovednosti.
- Dítě a společnost (oblast sociálně kulturní)

Oblast se zaměřuje na uvedení do společnosti a do pravidel soužití s ostatními lidmi. Vzdělávací úsilí učitele by mělo uvést děti do světa materiálních i duchovních hodnot, ale také do světa kultury a umění.

- Dítě a svět (oblast environmentální)

Oblast environmentální vzbuzuje v dětech podvědomí o základním dění v okolním světě a vlivu člověka na životní prostředí, čímž se u dětí vytváří základy pro jeho odpovědný a otevřený postoj k nejbližšímu okolí a přírodě.

RVP PV také vymezuje podmínky pro předškolní vzdělávání, které jsou podstatnými východisky pro kvalitu poskytovaného vzdělávání.

*„Základní podmínky, které je třeba při vzdělávání dětí dodržovat, jsou legislativně vymezeny příslušnými právními normami (zákony, vyhláškami, prováděcími právními předpisy). V návaznosti na ně RVP PV podrobněji popisuje a doplňuje další materiální, organizační, personální, psychohygienické a pedagogické podmínky, které příznivě ovlivňují, resp. podmiňují kvalitu poskytovaného vzdělávání vymezenou a požadovanou RVP PV.“ (MŠMT ČR, 2021b, online)*

### **3.2.2. Školní vzdělávací program**

Školní vzdělávací program (ŠVP) je povinným dokumentem každé mateřské školy, podle něhož se výchova a vzdělávání dětí uskutečňuje. Jak uvádí §5 školského zákona, jedná se o veřejný dokument, který musí být zveřejněn na přístupném místě mateřské školy, aby bylo možné do něho nahlížet, pořizovat opisy, výpisy či kopie.

Při jeho tvorbě, je nutné se pohybovat v intencích, jež vymezuje RVP PV, který je výchozím materiálem pro jeho přípravu a tvorbu.

Koťátková (2018) poukazuje na to, že při jeho realizaci je nutné dbát na podmínky, které jsou v místě, nebo regionu, kde se mateřská škola nachází. Jako příklady uvádí kulturní vybavenost, přírodní možnosti, či specifické odbornosti učitelů.

ŠVP tak představuje dokument, podle kterého by se mělo uskutečňovat vzdělávání dětí v konkrétní mateřské škole, přičemž odpovídá reálným podmínkám, konkrétnímu

prostředí a možnostem školy. Důležitým výchozím bodem při tvorbě kvalitního ŠVP je proto podrobná analýza podmínek školy, která zmapuje stávající situaci (např. materiální a personální zabezpečení), pojmenuje slabé a silné stránky, ale také její příležitosti a rizika.

Jak uvádí MŠMT ČR (2021b), ŠVP představuje stručný a jasný ucelený obraz o konkrétní mateřské škole, přičemž se soustřeďuje na podstatné znaky, kterými se daná mateřská škola odlišuje od těch ostatních. Je považován za otevřený materiál, který je stanovován na určité období (obvykle 3 roky), po kterém je vyhodnocován a následně aktualizován.

MŠMT ČR (2021b) vymezuje okruhy, které musí být obsahem ŠVP, jedná se o:

1. Identifikační údaje o škole

Tyto údaje zahrnují název dokumentu, název školy, statutární zástupce a zpracovatele programu, údaje o zřizovateli, číslo jednací a platnost dokumentu.

2. Obecná charakteristika školy

Uvádí přehled základních informací o mateřské škole jako je její velikost (kapacita školy/tříd, počet dětí/pracovníků), lokalita, charakter a specifika budovy.

3. Podmínky vzdělávání

Jedná se o věcné podmínky; životosprávu; psychosociální podmínky; organizaci; řízení mateřské školy; personální a pedagogické zajištění; spoluúčast rodičů; podmínky pro vzdělávání dětí se speciálními vzdělávacími potřebami; podmínky vzdělávání dětí nadaných a podmínky vzdělávání dětí od dvou do tří let.

4. Organizace vzdělávání

Přináší informace o vnitřním uspořádání školy, organizaci vzdělávání na úrovni školy i jednotlivých tříd.

5. Charakteristika vzdělávacího programu

Tento okruh popisuje a objasňuje vzdělávací cíle a záměry školy, ale také formy a metody práce, jež při naplnění cílů uplatňuje.

## 6. Vzdělávací obsah

Představuje vzdělávací nabídku upořádanou do integrovaných bloků, které by měly vycházet z přirozených potřeb a zájmů dítěte. Vzdělávací obsah by měl uvádět hlavní smysl integrovaného bloku (záměry, klíčové kompetence), ale také jejich obsah (dílní témata či obsahy), který by měl odpovídat vzdělávacímu obsahu stanovenému ve vzdělávací nabídce v RVP PV.

## 7. Evaluační systém

Evaluační systém a hodnocení v rámci mateřské školy, slouží k vyhodnocování procesů v mateřské škole, popisuje oblasti autoevaluace (co se bude sledovat), prostředky autoevaluace (metody a techniky), časový plán a odpovědnost učitelů (náprava/zkvalitnění v dané oblasti).

Za kvalitu a zpracování ŠVP nese odpovědnost ředitel mateřské školy. Ovšem na jeho tvorbě by se měl podílet celý pedagogický personál, poněvadž na jeho základě se výchova a vzdělávání dětí v konkrétní mateřské škole uskutečňuje. S tvorbou ŠVP by měli být seznámeni i rodiče a děti. Ti mají rovněž právo se na jeho přípravě podílet, neboť jedním z jeho cílů je, se dostatečně přizpůsobovat možnostem, potřebám a přáním rodičů i jejich dětí.

### **3.2.2.1. Třídní vzdělávací program**

Třídní vzdělávací program (TVP), vychází ze ŠVP a jeho tvorba je nepovinná. Na jeho zpracování by se měli podílet oba učitelé, kteří v daném školním roce pracují s dětmi v jedné třídě. TVP slouží k jejich vlastní potřebě a není dopředu uceleně zpracovaný tak jako ŠVP. Představuje otevřený pracovní plán, který je připravovaný a postupně dotvářený.

Metodický portál RVP (2020) poukazuje na to, že TVP vychází z vyhodnocení podmínek dětské skupiny a zaměřuje se na konkrétní cíle a činnosti ve vzdělávací nabídce, které jsou realizované v rámci integrovaném bloku.

Pravidla pro jejich formu a podobu nejsou stanovená, neboť se jedná se o vzdělávací plány jednotlivých integrovaných bloků. Učitelé si tak sami volí vhodné činnosti a aktivity, které vedou k naplnění vzdělávacích cílů.

*„Učitelé by si měli uvědomovat své postupy, rozhodnutí, organizaci a volbu činností ve vztahu k možnostem dětí, seberefektivně vyhodnocovat svůj přínos, co se zdařilo, nezdařilo, na co navázat, co prohloubit, co udělat jinak.“* (Metodický portál RVP, 2020, online)

Pedagogové si mohou sami zvolit, jakým způsobem se na vzdělávací práci s dětmi budou připravovat. Ovšem formu přípravy na vzdělávací práci může pedagogům doporučit i ředitel mateřské školy.

Jak uvádí Metodický portál RVP (2020), příprava může mít podobu:

- písemné přípravy jako souvislého textu
- promýšlení vzdělávacího procesu s formulovanými cíli, klíčovými body, poznámkami a reflexí výstupů
- uspořádání cílů, činností, pomůcek a podmínek do tabulky s prostorem pro reflexi procesu
- myšlenkové mapy a formulace průběžných (dílčích) cílů a vyhodnocení toho, co bylo z myšlenkové mapy realizováno a které cíle/výstupy se naplnily
- promýšlení tematické a cílové, promyšlení volby činností a celého kontextu úspěšného zajištění – volné plánování s velkým podílem improvizace a reagování na aktuální situace a dětské náměty

Není nutné se striktně držet vzdělávacího plánu. Ovšem odklon od plánu by měl být zdůvodnitelný. Jedná se například o vzniklé situace nebo tvořivost dětí, která směřuje jiným, ale pro ně motivujícím směrem.

### **3.3. Vedení mateřské školy – ředitel**

Ředitel školy je důležitou osobou, která zajišťuje celý pedagogický proces a ve všech jeho aspektech za něj zodpovídá.

Cílem ředitele školy je vést mateřskou školu profesionálně a efektivně tak, aby docházelo k jejímu neustálému zdokonalování a byla zajištěna vysoká kvalita výchovně vzdělávacích procesů. Úlohou ředitele je také dohled nad finančními a technickými otázkami, ale jeho činnost se i významně podílí na tvorbě klimatu školy a její image.

Trojan (2017) uvádí, že zvyšování kvality výuky a řízení pedagogického procesu nelze dosáhnout pouze přímým pedagogickým působením. Ředitel musí disponovat

kompetencemi pro výběr a vedení lidí, kteří mají zájem o budování organizace, sestavování školního vzdělávacího programu, ale také musí umět porozumět dalším nezbytným souvislostem ve výchovně vzdělávacím procesu. Ředitel školy musí být schopen pedagogický proces plánovat, organizovat, kontrolovat a rozhodovat o jeho aktivitách v plné míře.

Z toho jednoznačně vyplývají požadavky, které jsou kladeny nejen na jeho pedagogickou odbornost, ale také na jeho manažerské dovednosti či osobnostní a sociální kompetence.

Z těchto důvodů se autorka v následujících odstavcích podrobněji zabývá požadovaným vzděláním a délkou praxe, základními právy a povinnostmi ředitele školy a v neposlední řadě jeho osobnostními charakteristikami a potřebnými kompetencemi k výkonu této profese.

### **3.3.1. Požadované vzdělání a praxe**

Ten, kdo chce být jmenován do funkce ředitele školy, musí splňovat předpoklady pro výkon této činnosti, které vymezuje Zákon o pedagogických pracovnících (563/2004 Sb). Součástí těchto požadavků jsou i obecné předpoklady pro výkon funkce pedagogického pracovníka. Tím je například způsobilost k právním úkonům, odborná kvalifikace pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává, ale také bezúhonnost, zdravotní způsobilost či znalost českého jazyka jak uvádí §3 odst. 1 zákona č. 563/2004 Sb.

Eurydice (2021f) uvádí předpoklady, které jsou nezbytné pro výkon funkce ředitele mateřské školy:

- a) Ředitelem školy může být pouze osoba, která splňuje předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka.
- b) Ředitelem školy může být pouze ten, kdo získal praxi ve výkonu přímé pedagogické činnosti, v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji. Délka požadované praxe je odstupňována do tří úrovní, pro ředitele mateřské školy je nezbytná délka praxe 3 roky.
- c) Ředitelem veřejné školy může být jen ten, kdo kromě výše uvedených předpokladů získal nejpozději do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat funkci

ředitele školy, znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol, které je realizováno v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Povinnost absolvovat studium se ovšem nevztahuje na ředitele, jež znalosti v oblasti řízení školství získal vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu školský management, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na organizaci a řízení školství.

Ředitelem soukromé či církevní školy, které jsou zapsány v rejstříku škol, se může stát statutární orgán školy nebo člen statutárního orgánu. Eurydice (2021f) uvádí, že se tak může stát pouze v případě, že splňuje předpoklady uvedené výše (a) a b), anebo jiná osoba v pracovněprávním vztahu ke škole splňující tyto předpoklady. Za vedení soukromých zařízení, které nejsou zapsány v rejstříku škol, odpovídá buď přímo živnostník, nebo odpovědná osoba, která musí splňovat požadavky na kvalifikaci dané živnostenským zákonem.

Syslová (2015) uvádí, že ředitelé mateřských škol, které jsou zřizované ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí jmenuje na vedoucí pracovní místo zřizovatel, na základě jím vyhlášeného konkursního řízení. Vítěz konkurzu je do funkce jmenován na dobu neurčitou, ovšem před uplynutím období šesti let výkonu má zřizovatel možnost vyhlásit na tuto pracovní funkci konkurz, přičemž stávajícího ředitele školy odvolá k poslednímu dni šestiletého období. Jestliže zřizovatel konkurz nevyhlásí a nemá důvod k odvolání stávajícího ředitele, dosavadní ředitel ve své funkci setrvává.

Ovšem s odvoláním nebo se vzdáním se funkce pracovní poměr nekončí. Končí pouze výkon práce na pozici ředitele školy. Zaměstnavatel je ze zákona povinen nabídnout končícímu řediteli změnu jeho pracovního zařazení, která bude odpovídající jeho zdravotnímu stavu a kvalifikaci. Poté záleží na samotném zaměstnanci, zda práci, která mu je zaměstnavatelem nabídnuta vykonávat chce, nebo o ni nemá zájem.

### **3.3.2. Základní práva a povinnosti**

Funkce ředitele sebou přináší plnění celé řady úkolů v oblasti pedagogiky, ale také managementu, práva a ekonomiky. Povinností ředitele školy je postupovat a respektovat obecně platné závazné normy, jako jsou zákony, vládní nařízení, vyhlášky či metodické pokyny.

Bečvářová (2003) ve své publikaci uvádí, že v rámci řízení školy je ředitel mateřské školy povinen dle zákoníku práce i Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání:

- Plánovat s ostatními pracovníky školy, postupně i s rodiči dětí a dalšími odborníky vypracovávat koncepci a školní vzdělávací program.
- Naplňovat koncepci, plánované záměry a cíle RVP PV i vlastního školního vzdělávacího programu.
- Vést, motivovat a koordinovat celý kolektiv zaměstnanců a zvláště pedagogické pracovníky vést k dalšímu vzdělávání a rozšiřování kvalifikace.
- Být odpovědný za odbornou úroveň vzdělávací práce školy, ale také za efektivní využívání hospodářských prostředků školy
- Vytvářet podmínky pro výkon školní inspekce a přijetí jejich následných opatření.
- Kontrolovat práci pedagogických i ostatních pracovníků školy, kteří posléze budou informováni s výsledky kontrol.
- Vyhodnocovat průběžně i periodicky práci svou i práci pedagogických a ostatních pracovníků.
- Evaluovat školní vzdělávací program, třídní vzdělávací program, popř. další projekty vzhledem k cílům stanoveným RVP PV a na základě analýzy vyvozovat závěry pro další činnost školy.
- Zajišťovat informovanost o výchovně-vzdělávací práci dětí směrem k rodičům.
- Spolupracovat s rodičovskou veřejností, zřizovatelem, ale i se základní školou a dalšími odborníky a partnery.

Z výše uvedeného vyplývá, že ředitel mateřské školy odpovídá za to, že výchova a vzdělávání probíhá v souladu se zákonem a rámcovým vzdělávacím programem.

Povinností ředitele mateřské školy je také vést povinnou dokumentaci školy. Ovšem žádný z právních předpisů neuvádí úplný přehled, či výčet dokumentace, jež mateřská škola je povinna vést.

Jak uvádí Syslová (2015) pomůckou pro zajištění veškeré dokumentace může být dokument, který vydává zřizovatel mateřské školy. Ten upravuje zásady vztahu orgánů zřizovatele a mateřské školy anebo výčty dokumentů, které si ke své činnosti vyžádají kontrolní úřady jako je například ČŠI, krajská hygienická stanice nebo třeba inspektorát práce.

Syslová (2015) pokazuje na záležitostech týkající se výchovy, vzdělávání a školských služeb, které mateřská škola poskytuje. Ředitel rozhoduje zejména v případech kdy:

- Po dohodě se zřizovatelem stanoví místo, termín a dobu pro podávání žádostí o přijetí dětí k předškolnímu vzdělávání
- Rozhoduje o přijetí dítěte do MŠ, přičemž stanoví i délku zkušebního pobytu, která nesmí přesáhnout 3 měsíce
- Rozhoduje o ukončení předškolního vzdělávání
- Rozhoduje naplnění a zařazení dětí do jednotlivých tříd, které ovšem musí být souladu s vyhláškou č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání.
- Vytváří podmínky pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami, tzn., že individuální vzdělávání odpovídá potřebám dítěte a je zabezpečena nezbytná speciálně pedagogická podpora
- Po projednání se zřizovatelem stanovuje rozsah omezení nebo přerušení provozu MŠ
- Stanovuje výši úplaty za vzdělávání

Ředitel školy rovněž odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi ve škole, který podrobněji upravuje ustanovení § 29 školského zákona a § 5 vyhlášky o předškolním vzdělávání. Pedagogičtí pracovní jsou povinni přihlížet k základním fyziologickým potřebám dětí a vytvářet podmínky pro jejich zdravý a bezpečný vývoj.

*„ Dohled nad dítětem musí být zajištěn od doby, kdy jej pedagogický pracovník převezme od jeho zákonného zástupce nebo jím pověřené osoby, až do doby, kdy je pedagogickým pracovníkem předán jeho zákonnému zástupci nebo jím pověřené osobě. Předat dítě pověřené osobě lze jen na základě písemného pověření vystaveného zákonným zástupcem dítěte. “ (Syslová, 2015, s. 44)*

Ředitelé mateřských škol zřizovaných státem, krajem, obcí nebo svazkem obcí stanovují organizaci a podmínky provozu školy. Základním dokumentem v tomto směru je školní řád. Jeho základní podmínkou platnosti a vymahatelnosti je prokazatelné seznámení všech dotčených osob s jeho textem (např. podpisem).

Školní řád je závazným předpisem, který upravuje vnitřní život školy. Je platný a závazný nejen pro děti a zaměstnance školy, ale také pro zákonné zástupce dětí. Jeho obecně platné předpisy jsou povinni dodržovat i účastníci školních akcí, které jsou konány v budově i mimo ni.

Dle § 30 školského zákona upravuje podrobnosti k výkonu práv a povinností dětí, ale také pravidla vzájemných vztahů zaměstnanců ve škole. Stanovuje provoz a vnitřní režim školy, podmínky pro zajištění bezpečnosti a ochrany dětí a podmínky pro zacházení s majetkem školy. Dále obsahuje pravidla pro hodnocení dětí. Školní řád by měl být volně dostupný. Ve školách bývá často zveřejněn na přístupných místech (šatny dětí, nástěnky).

### **3.3.3. Osobnostní charakteristiky**

Osobnost člověka tvoří souhrn všech vlastností, zkušeností, dovedností a postojů, které charakterizují individuálnost každého z nich. Každá osobnost má své jedinečné psychické, biologické a sociální vlastnosti, které se projevují v jeho chování a jednání.

Ředitel školy by měl být pozitivním vzorem nejen pro své kolegy, ale také pro rodiče a jejich děti. Mezi kladné vlastnosti ředitele školy, patří především spravedlnost, tvořivost, zaujetí pro svou profesi, komunikativnost a organizační schopnosti. Ředitel školy by měl být empatický, tzn. umět se vcítit, ale také naslouchat druhým a to především zaměstnancům a rodičům. Vlastnostmi jako je sebevědomí, sebedisciplína, vytrvalost, nadšení a oddanost práci, by měl být především inspirací pro ostatní zaměstnance. Ve funkci ředitele školy je také velmi důležitá otevřenost a to nejen v tom ohledu, že je ochotný přijímat nové nápady kolegů a diskutovat nad nimi, ale také z hlediska přístupu k novým metodám a inovacím ve výchově a vzdělávání.

Průcha (2002) vyzdvihuje rysy osobnosti podílející se na tvorbě pozitivní atmosféry, jako jsou například smysl pro humor, pedagogický optimismus, přátelskost a spravedlivost.

Kromě výše uvedených vlastností by měl ředitel školy disponovat i některými schopnostmi a dovednostmi, které jsou pro výkon této profese nezbytné.

V rámci managementu školy je důležitá především schopnost řídit, plánovat a organizovat. Z těchto důvodů by se u ředitelů škol měly projevovat charakteristiky jako je například rozhodnost, odolnost, odpovědnost, práce se zpětnou vazbou či schopnost přizpůsobovat se změnám. Důležitou roli hrají také komunikační dovednosti. Je důležité, aby ředitel školy dával jasné a přesné instrukce a dokázal efektivně komunikovat a motivovat svůj pracovní tým.

Vedoucí pedagogický pracovník musí nezbytně disponovat odbornými znalostmi, které ovšem musí dále rozvíjet a vzdělávat se v oblastech nejen předškolního vzdělávání ale i managementu.

Ředitel mateřské školy by měl být dostatečně kreativní, protože kreativita mu v určitých oblastech pomůže vidět věci jinak (metody, postupy). Důležitá je také představivost, díky které zvládá nepředvídatelné situace, které se vyskytnou.

Podle Egera (2006) by navíc ředitel školy měl být obecně uznávanou autoritou, fyzickou osobou v čele týmu, měl by stimulovat a motivovat pracovníky, snažit se o vzájemnou spolupráci a být tím pevným základem, který odolává a čelí náporu vnějšího prostředí.

#### **3.3.4. Kompetence**

Pojem kompetence používáme ve dvou základních významech. Prvním z nich je kompetence jako pravomoc nebo oprávnění, které bývají udělovány autoritou nebo patřící autoritě. Druhý význam zdůrazňuje schopnost umět vykonávat nějakou činnost a být v příslušné oblasti kvalifikovaný.

*„ Kompetence, ve smyslu způsobilosti vykonávat příslušnou pracovní činnost nebo funkci, posuzujeme v moderním pojetí nejen z pohledu obecných předpokladů, ale především hodnotíme faktickou připravenost pracovníka podávat výkony s ohledem na očekávané výstupy.“ (Veber a kol., 2004, s. 255)*

Trojanová, Trojan, Kitzberger (2012, s. 62-63) vymezili možný kompetenční model ředitele školy. Model vychází z pozorovatelného chování a je strukturován do šesti základních oblastí:

„ 1. *Kompetence lídra (strategické myšlení)*

- *sestavení a naplňování vize*
- *stanovení priorit a rozhodování o jejich naléhavosti a důležitosti*
- *propagace a prezentace školy*
- *motivace pracovníků*

2. *Kompetence manažera (rozvoj organizace)*

- *stanovení strategie, umění pojmenovat změřitelné cíle v souladu s vizí školy*
- *personální činnost – výběr pracovníků, jejich adaptace a hodnocení, stanovení kritérií a péče o další rozvoj pracovníků*
- *zajištění finančních zdrojů mimo daný rozpočet*
- *umění správně vykonávat všechny základní manažerské funkce*

3. *Kompetence odborné (vzhledem k funkci)*

- *znalost právních a ekonomických předpisů*
- *znalost školského kontextu – sledování trendů vývoje školství a dovednost jejich implementace do činnosti školy*
- *schopnost vhodně komunikovat se členy svého týmu a partnery školy*
- *jazykové vybavení – komunikace v cizím jazyce*

4. *Kompetence osobnostní*

- *time management – efektivní využívání času, efektivita činnosti*
- *seberozvoj, schopnost sebereflexe*
- *přijímání rozhodnutí, schopnost nést důsledky svých rozhodnutí*
- *práce se stresem – při vystavení tlaku má pod kontrolou své emoce*

5. *Kompetence sociální*

- *sestavování týmů a práce s jednotlivými členy týmu*
- *řešení konfliktů a problémů, umění zvládat odpor proti změnám*

- *spolupráce s partnery, schopnost využití této spolupráce ve prospěch školy*
- *akceptování stávajících podmínek daných legislativním rámcem a zřizovatelem školy*

#### *6. Kompetence řízení a hodnocení edukačního procesu*

- *plánování a vytváření kurikula – implementace ŠVP odpovídající konkrétní škole, žákům a situaci, v níž se škola nachází*
- *evaluace procesu – využívání zjištění z výsledků ze srovnávacího šetření žáků ke zlepšování edukačního procesu*
- *implementace nových poznatků do edukačního procesu – využívání těchto nových poznatků pro optimalizaci edukačního procesu*
- *využití zpětné vazby pro zlepšování procesu – umění využití poznatků k bezprostřední inovaci ŠVP “*

S ohledem na množství a rozsah kompetencí, by měl ředitel školy některé z nich přenést na své podřízené. Důležité je také jmenování zástupce, který ho bude v době nepřítomnosti zastupovat v plném rozsahu práv a povinností ředitele mateřské školy. Mezi zástupcem ředitele a samotným ředitelem školy je velmi důležitý úzký a pravidelný kontakt, předávání informací, sdělování záměrů, průběhu i výsledků činností a jevů. Zástupce ředitele škol by měl úzce spolupracovat v určených oblastech řízení mateřské školy.

### **3.4. Spolupráce**

Kvalitní fungování mateřské školy je podmíněno mnoha faktory. Mezi ty nejvýznamnější patří vzájemné vztahy a spolupráce s rodiči a se zřizovatelem.

Mateřská škola by měla nabízet příležitosti ke spolupráci ať už v rámci formálních či neformálních setkání na různých akcích, které mateřské školy pořádají. Efektivní spolupráce spočívá také v dobré komunikaci, poskytování dostateku informací a vzájemné důvěře. Kvalita těchto vztahů výrazně ovlivňuje podmínky vzdělávání i celkovou činnost mateřské školy.

### 3.4.1. Spolupráce se zřizovateli

Kvalitu podmínek pro vzdělávání a celkovou činnost mateřské školy ovlivňují vzájemné vztahy a spolupráce se zřizovatelem

Eurydice (2021c) rozlišuje školy a školská zařízení z hlediska zřizovatele na:

- Veřejné školy a školská zařízení, které jsou zřizované územními samosprávnými celky (obce, svazky obcí a kraji)
- Státní školy a školská zařízení, které jsou zřizované ministerstvem školství
- Církevní školy a školská zařízení, které jsou zřizované registrovanými církvemi nebo náboženskými společnostmi
- Soukromé školy a školská zařízení, které jsou zřizované soukromoprávními osobami

Základní práva a povinnosti zřizovatele, které vzájemné vztahy a spolupráci s mateřskou školou ovlivňují, určuje Školský zákon. Konkrétně §177 čl. 2 odst. a) stanovuje, že při zajišťování vzdělávání a školských služeb, zejména při zřizování a zrušování škol a školských zařízení, dbá obec a kraj zejména o soulad rozvoje vzdělávání a školských služeb se zájmy občanů obce a kraje, s potřebami trhu práce, s demografickým vývojem a rozvojem svého území.

Pro zřizovatele, je tudíž prioritou spokojenost rodičovské veřejnosti s činností a nabídkou školy, kterou zřizuje. Ke zkvalitňování vztahů nejen se zřizovatelem ale i s veřejností, přispívá mateřská škola několika faktory. Jedním z nich je otevřenost k veřejnosti. Společenský život občanů obce nebo města může vytvářet aktivitami, které slouží pro vzájemné setkávání nejen dětí, ale i jejich rodičů a dospělých. Některé školy pak přebírají funkci volnočasových kulturních středisek.

Jedním z příkladů, kterými mateřská škola obohacuje život v komunitě je právě poskytování nevyužitých prostor či vybavení k různým činnostem. Jednotlivé instituce či organizace mohou tyto prostory využívat k rekreačním či vzdělávacím aktivitám pro rodiče i veřejnost.

Mezi aktivity, kterými se mateřská škola zapojuje do dění v komunitě patří také účast na akcích, které jsou pořádané zřizovatelem či místními organizacemi. Často jsou tyto akce

(místní kulturní a společenské tradice) obohacovány vystoupením dětí z mateřské školy. Svou účastí dává mateřská škola najevo, že se o místní dění zajímá. Na oplátku by i zřizovatelé, by měli přijmout pozvání na besídky a akce mateřské školy, které ji reprezentují.

Syslová (2015) ve své publikaci zmiňuje, že mateřské školy by měly využít příležitostí, které jim společenství nabízí. Jedná se například o navazování spolupráce s občanským sdružením, kterým může mateřská škola svůj program obohatit. Může se jednat například o návštěvu hasičské stanice, kde si děti mohou prohlédnout hasičská auta a jejich vybavení. Obohacující mohou být také setkání se zajímavými obyvateli, kteří jsou svou profesí či osobností pro děti atraktivní (policista, sportovec, hudebník,...). Využití těchto příležitostí vede k efektivnímu naplnění vzdělávacích cílů RVP PV.

Mateřská škola může svými aktivitami také přispívat k řešení problémů těch, které v dané komunitě žijí. Syslová (2015) v tomto případě poukazuje například o zajišťování logopedické péče pro děti navštěvující mateřskou školu i mimo ni. Jednou z možností je také vaření obědů pro obyvatele, kteří již samy nezvládají sebeobsahu. Mateřská škola se díky tomu může dostávat do podvědomí veřejnosti, kdy se jeví jako ochotná podílet se na řešení problémů v sociální oblasti.

Efektivní spolupráce se zřizovatelem zahrnuje pravidelnou komunikaci a informovanost o dění v mateřské škole. To zaručuje správné nastavení vnějšího informačního systému, zahrnující komunikaci nejen se zřizovatelem ale i veřejností. To spočívá ve zveřejňování dokumentů jako je ŠVP, projektů či koncepcí školy na webových stránkách mateřské školy, ale například i pravidelnými příspěvky do místního časopisu včetně fotografií či informacemi na vývěškách.

Syslová ve své publikaci (2015, s. 91) zmiňuje, že „*Úspěšná spolupráce a komunikace se zřizovatelem patří mezi jednu z nejdůležitějších, ale zároveň i nejsložitějších činností každého ředitele školy.*“

Syslová (2016) poukazuje na to, že efektivní spolupráci mateřské školy a zřizovatele charakterizuje především důvěra, bezpečí, loajalita, sounáležitost, respekt, umění naslouchat a schopnost akceptovat jiný názor. Tím se mezi oběma stranami vytvoří podmínky pro dosahování naplánovaných vizí a cílů, které by je měli spojovat nikoliv rozdělovat.

### 3.4.2. Spolupráce s rodiči

Rodina představuje společenskou instituci, jejímž cílem je vytvářet významné sociální a výchovné prostředí, které působí na vývoj a rozvoj jedince.

Jak uvádí Kropáčková (2017), rodina představuje společně se školou místo pro socializaci dítěte a navíc plní i významné výchovné funkce, které je možno chápat jako komplementární. Obě instituce tak podporují osobnostní a sociální rozvoj jedince a připravují ho na život.

Zejména u dětí v předškolním věku je proces socializace velmi důležitý. V tomto období se u dětí rozvíjí základní vlastnosti, rysy osobnosti, postoje a vzorce chování, které pak jedinec používá po celý život.

Nástup dítěte do mateřské školy představuje velkou změnu v jeho životě. Dítě se najednou ocitá v novém prostředí a společenské skupině, kde se setkává se s jinými normami a povinnostmi, které jsou odlišné od těch, na které bylo zvyklé z domova. Mateřská škola tak k socializaci dítěte výrazně přispívá, protože v ní dítě získává nové a rozdílné zkušenosti než v rodině.

*„ Za výchovu a vzdělávání vždy zodpovídají rodiče, ale s přibývajícím věkem dítěte se vzdělání a postupně i výchova částečně přesouvají z rodiny do školy a do rukou specializovaných odborníků. “* (Opravilová, 2016, s. 179)

Z toho důvodu je velmi důležitá vzájemná spolupráce mezi mateřskou školou a rodiči. V ideálním případě by se obě strany měly doplňovat v edukaci dítěte, vzájemně si pomáhat, informovat se a spolupracovat jako tým. Cílem vzájemné spolupráce rodičů a mateřské školy je zajistit bezpečné, otevřené a přátelské prostředí, založené na vzájemné komunikaci.

Partnerství mezi mateřskou školou a rodiči nevznikne samo od sebe, Syslová (2016) uvádí, že je nutné ho systematicky vytvářet. V současné době nabízejí mateřské školy mnoho příležitostí ke spolupráci. Mezi tradiční formy spolupráce patří třídní schůzky, besídky, výstavy dětských prací, dny otevřených dveří či pomoc rodičů při organizačně náročnějších školních akcích, jako jsou výlety, školy v přírodě, den dětí, atd. Akce mateřské školy, určené pro rodiče s dětmi, jsou tak vhodnou příležitostí k neformálnímu setkávání se s kolektivem mateřské školy spolu s rodiči a dětmi. Tato setkání přispívají

k zlepšení a prohloubení vztahů, neboť rodiče mají možnost vidět jednání pedagogů s dětmi, jejich vzájemnou spolupráci a komunikaci.

Jednou z forem spolupráce jsou také individuální rozhovory učitele s rodiči (konzultační hodiny). Spolupráce v této oblasti je důležitá především v tom, aby dítěti byla zajištěna maximální podpora v jeho rozvoji. Mezi rodiči a učiteli musí panovat vzájemná důvěra, respekt a otevřená komunikace.

Mezi další formy spolupráce patří také možnost aktivního vstupování do vzdělávacího procesu, kde se rodiče mohou zapojovat se do tvorby školního vzdělávacího programu. Rodiče se mohou podílet i na postupné adaptaci dítěte, kde mu přirozeně pomáhají se seznámit s novým prostředím a postupně se osamostatňovat.

*„Cílem spolupráce mateřské školy s rodinou je co nejvíce vtáhnout rodiče a rodinné příslušníky do dění v mateřské škole. Obecně lze říci, že cílem spolupráce školy a rodičů je vytvoření co nejlepších podmínek pro výchovu dítěte.“* (Kropáčková, 2017, s. 65)

Kropáčková (2017) uvádí základní prostředky, které jsou důležité při utváření partnerských vztahů mezi rodiči a učiteli mateřských škol:

- příprava dítěte i jeho rodiče na vstup do mateřské školy,
- vyzývání rodičů k účasti na výchovně vzdělávacím procesu, na školních akcích i na neformálním setkávání,
- organizování pravidelných setkání s rodiči (individuální i skupinové, např. spoluorganizování akcí se spolky),
- poskytování odborné pomoci rodičů při řešení problémů.

Pedagogové si ovšem musí uvědomit to, že ne všichni rodiče budou mít o spolupráci s mateřskou školou zájem. Každá rodina je jedinečná a něčím odlišná, proto je důležité akceptovat to, jací jsou. Rodiny se liší svými zájmy, potřebami, názory, ale i postoji, které musí učitel respektovat.

#### 4. Výzkumné šetření

Diplomová práce se zaměřuje na management mateřských škol ve veřejném a soukromém sektoru. Teoretická část práce vymezila základní pojmy a jednotlivé funkce managementu. Její závěr byl věnován mateřské škole jako instituci a to z hlediska jejího legislativního ukotvení, kurikulárních dokumentů, ale také odborné přípravě vedoucích pracovníků mateřských škol. Cílem diplomové práce je popsat a zjistit specifika fungování managementu v soukromé a veřejné instituci.

Práce se zaměřuje na specifika fungování managementu ve dvou zařízeních a to především z hlediska mezilidských vztahů, spolupráce, komunikace a motivace. Záměrem je poukázat na jejich společné a odlišné znaky.

Z důvodu poskytnutí detailních a komplexních dat pro zodpovězení výzkumné otázky, autorka realizovala kvalitativní výzkum. Výzkumné šetření má procesuální charakter, proto jeho postup byl utvářen v průběhu sběru dat. Výzkumnými metodami získala autorka informace, které ji napomohly k tomu, aby realitu zkoumala podrobně a do hloubky. Autorka si uvědomuje, že získaná data nelze zobecňovat na fungování managementu ve veřejných a soukromých předškolních zařízeních.

Jako výzkumný vzorek byly vybrány dvě mateřské školy, které se liší svým zřizovatelem, ale podobají se svou velikostí, počtem tříd, kapacitou dětí, ale také počtem pedagogického a nepedagogického personálu. Tento vzorek zvolila autorka záměrně a to z důvodu, aby nedocházelo ke zkreslování informací.

První instituce, ve které bylo výzkumné šetření realizováno, je veřejná mateřská škola, která se nachází v městyse s počtem obyvatel 765. Tato mateřská škola disponuje jednou třídou, ve které zajišťuje výchovu a vzdělávání dětí od 3-6 let. Maximální kapacita dětí je 25, neboť zřizovatel mateřské školy udělil v roce 2020 výjimku. Personální zajištění je dáno třemi nepedagogickými pracovníky. Jeden z nich v mateřské škole zajišťuje úklid. V případě potřeby, je ovšem k dispozici i jako pomocník pro pedagoga a to především při oblékání dětí a při stolování. Provoz školní jídelny zajišťuje vedoucí kuchyně a paní kuchařka. Pedagogický personál tvoří jedna

paní učitelka s dlouholetou praxí a paní ředitelka. Zřizovatelem školy je obec, ve které se mateřská škola nachází.

Druhou institucí, kde výzkumné šetření probíhalo, je soukromá mateřská škola, která se nachází v menší obci, ve které žije 175 obyvatel. Tato mateřská škola má také jednu třídu, ve které zajišťuje výchovu a vzdělávání dětí od 2,5 – 6let. Kapacita dětí v soukromé mateřské škole byla od ledna 2021 navýšená na 23. Personální zajištění této mateřské školy je podobné, jako u veřejné mateřské školy. Nepedagogický personál zajišťuje jeden zaměstnanec, jehož náplní je zajištění obědů a příprava svačín. Škola nedisponuje svou jídelnou, tudíž obědy jsou zajišťovány dovozem z nedaleké základní školy. Svačiny si ovšem dělají sami, k čemuž je určen právě zmíněný nepedagogický pracovník. Ten dále zajišťuje také úklid a v případě potřeby je k dispozici pedagogům a to především jako výpomoc s nejmladšími dětmi. Pedagogický personál tvoří jedna učitelka, která si studium na vyšší odborné škole dodělává svou kvalifikaci a ředitelka školy. Soukromá mateřská škola je zřizovaná soukromou osobou.

V rámci výzkumného šetření autorka dostala souhlas s pořizováním fotografií prostorů a vybavení jednolitých institucí. V rámci zachování ochrany osobních údajů nebude ovšem uvádět konkrétní názvy mateřských škol. V diplomové práci bude využívat označení veřejná nebo soukromá mateřská škola.

#### **4.1. Výzkumné otázky**

Jako první si autorka vymezila výzkumný problém, tj. toho, co chce řešit a které otázky chce zodpovědět. Nejprve si formulovala hlavní výzkumnou otázku, kterou následně specifikovala dalšími otázkami. Takováto formulace výzkumných otázek napomáhá k uspořádání a systematizaci myšlenek.

Hlavní výzkumná otázka zní: Jaká jsou specifika fungování managementu ve vybraném soukromém a veřejném předškolním zařízení?

Specifickými výzkumnými otázkami jsou:

SVO1: V čem se liší specifika fungování managementu ve vybraných institucích?

SVO2: Jak probíhá spolupráce s rodiči?

SVO3: Odpovídá ŠVP konkrétním podmínkám školy a povinným okruhům vymezených v RVP PV?

SVO4: S jakými problémy v oblasti managementu se potýkají konkrétní instituce?

## **4.2. Kontext realizace výzkumného šetření**

Pro kvalitativní výzkum autorka zvolila záměrný výběr vzorku, který byl vyhledáván na základě předem definovaných charakteristik. Při výběru upřednostňovala menší instituce, které umožnily hlubší vhled do jejich fungování. Na druhou stranu je nutné si uvědomit, že zjištěné výsledky nejsou zobecnitelné na větší populaci a nejdou přenést do jiného prostředí.

Jak uvádí Hendl (2006) pro kvalitativní výzkum je nutné si vybrat místo výzkumu (případy), klíčové informanty, sledované události a analyzované dokumenty. Výzkumné šetření probíhalo ve dvou menších mateřských školách, jejichž vedoucí pracovníci ale i pedagogičtí pracovníci byli velmi ochotní a vstřícní pro spolupráci. Klíčovými informanty byli vedoucí pracovníci mateřských škol, pedagogové a rodiče.

V rámci výzkumného šetření byla provedena analýza školních vzdělávacích programů konkrétních mateřských škol. Jejich obsah by měl podávat jasný a ucelený obraz o záměrech, způsobu, formách a fungování mateřské školy.

Odborná literatura, ale také přednášky zaměřené na management školství, jež autorka v rámci magisterského studia absolvovala, napomohly k reflektování výzkumného šetření.

## **4.3. Metodologie výzkumu**

Pro získání detailních a komplexních dat byl zvolen kvalitativní výzkum. Pro sběr dat v praxi bylo užito tří metod: polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky a s pedagogy konkrétních mateřských škol, dále analýza školního vzdělávacího programu a dotazníky pro rodiče. Použití těchto tří metod sběru dat podpořilo kvalitu získaných informací.

Získaná data byla následně analyzována. Analýza začala uspořádáním dat na kategorie tak, aby došlo k jejich redukci na menší jednotky. Jednotlivé kategorie autorka zvolila záměrně takové, aby navazovaly na teoretickou část práce. Obsah kategorií se zaměřuje na odměny a motivaci, mezilidské vztahy, komunikaci, kontrolu, plánování a rozhodování, spolupráci se zřizovatelem/rodinou.

Následně byly soubory dat kódovány na jednotlivé pasáže a roztrženy dle toho, do jaké kategorie patří. Na základě struktury kategorií byly vytvořeny myšlenkové mapy, které napomohly k zobrazení společných a odlišných znaků institucí, ale také jejich slabých a silných stránek.

Záměrem autorky bylo využít i metodu pozorování, která ovšem nebyla realizována, kvůli nepříznivé pandemické situaci. Metoda pozorování měla být využita k zaznamenávání projevů chování a interakcí vedoucího pracovníka, zaměstnanců ale i rodičů. Předmětem pozorování mělo být především zhodnocení mezilidských vztahů a klima školy, ale také způsob motivace, komunikace a spolupráce mezi vedoucím pracovníkem a pedagogem, ale také mezi vedoucím pracovníkem/pedagogem a rodiči.

#### **4.3.1. Polostrukturované rozhovory**

Polostrukturované rozhovory byly vedeny se čtyřmi respondenty. Jejich charakteristika je stručně popsána v následující kapitole. Seznam otázek pro vedoucí pracovníky se svým obsahem a délkou odlišoval od těch, které byly kladeny pedagogickým pracovníkům. Podkladem pro formulaci otázek byla výše zmíněná hlavní výzkumná otázka a specifické výzkumné otázky. K získání co největšího množství dat, byly jednotlivé otázky rozhovoru rozpracovány tak, aby napomohly k vytvoření si uceleného obrázku o fungování managementu v konkrétních předškolních institucích.

Rozhovor s vedoucími pracovníky mateřských škol se skládá z jednadvaceti položek, přičemž rozhovor s pedagogy obsahuje položek pouze třináct. Některé otázky rozhovoru jsou navíc doplňovány i o podotázky, které danou položku rozvíjejí. Pořadí otázek bylo pečlivě dodržováno, ovšem některé z nich autorka následně volně rozvíjela nebo se případně na konkrétní věci doptávala.

Před samotným rozhovorem bylo pečlivě domluveno s danými respondenty místo a čas setkání. V úvodu setkání se autorka každému respondentovi představila a vysvětlila mu, co je cílem jejího výzkumného šetření. Úvodní část zahrnovala také informovanost účastněných o zajištění anonymity, ale také žádost k povolení nahrávání rozhovoru. K jeho záznamu vždy sloužil diktafon. Před samotným hlavním rozhovorem byla každému respondentovi položena otázka, jež se týkala jeho dosavadního vzdělání a praxe. Poté se přešlo k samotnému rozhovoru, jehož obsahem byly autorkou navržené

otázky. Konec rozhovoru jsem byl směřován do neformální roviny, která často končila debatou nad aktuálními problémy předškolního vzdělávání.

Aby nedocházelo ke zkreslování nasbíraných dat, rozhovory autorka přesně a doslovně přepsala, viz příloha číslo 2. Do přepisů uváděla i neverbální projevy respondentů (smích, zamyšlení). Tento transkript umožnil jejich další analýzu, která pomohla v hledání specifík fungování managementu ve vybraných institucích. Převedení dat do psané podoby přineslo přesné podklady, jež průběh rozhovoru dokumentují. Následně si autorka přepsané rozhovory vytiskla. Jejich data analyzovala a rozčlenila na jednotlivé kódy. Kódy byly následně tříděny dle toho, do jaké kategorie patří.

#### **4.3.1.1. Charakteristika respondentů**

Pro získání ucelnější představy o respondentech je uvedeno jejich vzdělání, dosavadní praxe a pracovní pozice v mateřské škole. V rámci zachování anonymity respondentů jsou jejich výpovědi označovány pouze pod pracovní pozicí.

##### **Ředitelka veřejné mateřské školy**

Ředitelka veřejné mateřské školy studovala na střední zdravotnické škole. Po jejím absolvování ihned přijala pracovní pozici jako zdravotní sestra v jeslích. Následně začala studovat na střední pedagogické škole, po jejímž úspěšném dokončení začala pracovat na pozici ředitelky veřejné mateřské školy, kterou vykonává již 35 let.

##### **Ředitelka soukromé mateřské školy**

Ředitelka soukromé mateřské školy vystudovala bakalářský studijní program, který byl zaměřený na speciální pedagogiku a vychovatelství. Studium probíhalo na Univerzitě Jana Amose Komenského v Praze. Několik let působila jako ředitelka firemní mateřské školy. Od roku 2017, kdy soukromá mateřská škola byla založena, v ní působí jako ředitelka.

Učitelka veřejné mateřské školy

Učitelka ve veřejné mateřské škole je absolventkou střední odborné školy pedagogické. Během její 17leté praxe vystřídal několik předškolních zařízení, které se lišily svou velikostí a kapacitou dětí. V současné mateřské škole působí třetím školním rokem.

Učitelka soukromé mateřské školy

Učitelka soukromé mateřské školy je studentkou vyšší odborné školy pedagogické, kde druhým rokem studuje obor předškolní a mimoškolní pedagogika. V soukromé mateřské působí druhým školním rokem jako pedagogický pracovník.

#### **4.3.2. Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na spolupráci mateřské školy a rodiny. Soubor předem připravených a logicky uspořádaných položek byly rodičům předkládány nejprve v písemné podobě. Vytištěné formuláře byly umístěny do šaten dětí, ve kterých se nacházela také krabice, do které rodiče mohli dotazník anonymně vhodit.

Otázky v dotazníku byly zvoleny uzavřené, někdy označovány také jako strukturované (Hendl, 2006). Jedná se o předem připravené odpovědi, které se respondentům nabízí. V tomto případě měli na výběr ze dvou variant odpovědí ANO/NE . Tento způsob autorka zvolila z důvodu jednoduchosti a větší ochoty respondentů na něj odpovídat. Ovšem uvědomuje si i tu nevýhodu, že respondent si musí vybrat z nabízených odpovědí, které ne vždy zachytí drobné nuance řešeného problému.

Autorka práce se domnívala, že dotazníkovým šetřením získá informace od poměrně velkého počtu osob, ovšem jejich návratnost byla velmi nízká. Poté co se jí vrátilo poměrně malé množství dotazníků, se rozhodla pro zpracování online formy dotazníku, jež mohli respondenti vyplnit prostřednictvím internetu.

V soukromé mateřské škole požádala paní ředitelku, aby je rozeslala rodičům prostřednictvím emailové adresy. Ve veřejné mateřské škole online dotazník vložila do uzavřené skupiny na sociální síti. Díky tomuto kroku se návratnost dotazníků výrazně zvedla, což autorce umožnilo jejich objektivní vyhodnocení.

### **4.3.3. Analýza dokumentů**

Analýza dokumentů se zabývá zhodnocením obsahové stránky školních vzdělávacích programů ve veřejné a soukromé mateřské škole. Konkrétně je užitá metoda obsahové analýzy dokumentu, která se zaměřuje na jeho věcnou charakteristiku. Tyto dokumenty bude autorka hodnotit na základě vnitřních (obsahová stránka dokumentu) a vnějších znaků (fyzický stav, způsob zpracování).

Přestože každý ŠVP je jiný, měl by vždy obsahovat stejný okruh informací, jež stanovuje školský zákon a v souladu s ním je následně konkretizuje RVP PV. Aby ŠVP dané požadavky splňoval, musí pokrývat informační okruhy, které zahrnují identifikační údaje o mateřské škole, charakteristiku školy a jejího vzdělávacího programu, podmínky a organizaci vzdělávání,<sup>9</sup> vzdělávací obsah a evaluační činnosti. Podrobněji jsou informační okruhy popsány v kapitole 3.2.2. Školní vzdělávací program.

Z hlediska obsahu ŠVP autorka hodnotí, jak povinné okruhy daná mateřská škola v dokumentu zahrnuje, konkretizuje a specifikuje. Hodnocení ŠVP bude také analyzováno na základě toho, zda cíle ŠVP jsou v souladu s reálnými podmínkami a možnostmi školy. Zabývat se bude také spoluúčastí pedagogů a rodičů na tvorbě ŠVP.

## **4.4. Výsledky výzkumného šetření**

V následující kapitole jsou popsány výsledky výzkumného šetření, jež vychází ze tří metod sběrů dat. V jednotlivých částech je poukázáno na společné a odlišné znaky vybraných mateřských škol.

### **4.4.1. Polostrukturované rozhovory – výsledky šetření**

#### **4.4.1.1. Motivace a odměny**

V soukromé mateřské škole probíhá motivace ve formě pochval a ohodnocení práce kolegů. Díky každodennímu kontaktu vedoucího pracovníka se svými zaměstnanci má možnost jejich práci vidět a komentovat. Odměny zaměstnancům náleží 2x ročně a to ve formě finančního odměňování. Nevýhodou ovšem může být to, že výši odměny u pedagoga stanovuje zřizovatel školy. Autorka se domnívá, že větší motivací pro pedagoga by bylo, kdyby výši finanční odměny určoval vedoucí pracovník. Ten totiž dokáže práci pedagoga posoudit objektivněji a na základě spokojenosti následně stanovit výši finanční odměny.

Stejně tak ve veřejné mateřské škole probíhá motivace formou slovního hodnocení a pochval. Z rozhovoru vyplývá, že především tato forma pochvaly je pro pedagoga velmi motivující. Přesto že má učitelka veřejné mateřské školy poměrně bohaté pracovní zkušenosti, tak se s přímou pochvalou od vedoucího pracovníka nikdy nesetkala. Proto je vždy potěšena, když je ředitelkou školy přímo oceněna.

Odlišností veřejné mateřské školy od soukromé mateřské školy jsou benefity, které jsou poskytované z fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP). Možností, na co vše může zaměstnavatel svým zaměstnancům přispět nebo co pro ně může pořídit, je relativně velké množství. Nejčastěji jsou ale z fondu hrazené kulturní akce, jako jsou divadla, muzikály či společné večere.

Veřejná mateřská škola se také liší finančními odměnami, které jsou zaměstnancům vypláceny 3x ročně. Navíc mají ke každému měsíčnímu platu i osobní ohodnocení. Jeho výši určuje ředitelka školy na základě plnění pracovních povinností. Výši osobního ohodnocení vedoucího pracovníka školy stanovuje zřizovatel.

#### **4.4.1.2. Finanční a materiální zabezpečení školy**

Finanční a materiální zabezpečení školy je v obou institucích na velmi dobré úrovni. Z odpovědí obou vedoucích pracovníků, ale i pedagogů vyplývá, že finanční prostředky od zřizovatele jsou dostatečné. Od toho se odráží i kvalitní vybavení mateřských škol. Obě disponují velkým množstvím didaktických pomůcek a hraček určených pro hru dětí. Materiálním požadavkům a vybavení škol je ze strany zřizovatele vždy v plné míře vyhoveno. Obě instituce navíc spolupracují s obecně prospěšnou společností Přemyslovci, která jim napomáhá k získání dotací. Obě mateřské školy využívají šablony neboli tzv. projekty zjednodušeného vykazování, jejichž prostřednictvím mohou získat finanční prostředky na svoji činnost.

#### **4.4.1.3. Mezilidské vztahy**

Vybrané mateřské školy jsou rodinného typu. Působí v nich malé množství zaměstnanců, což se také odráží v kvalitě mezilidských vztahů.

Soukromá mateřská škola vyzdvihuje především důvěru a otevřenost, která na pracovním prostředí panuje. Ředitelka mateřské školy se svými zaměstnanci často diskutuje, respektuje jejich názory a v rozhovoru zdůrazňuje, že její dveře jsou pro

zaměstnance otevřené nejen v pracovních záležitostech, ale i v těch soukromých. Základem pro fungování kvalitního a funkčního týmu považuje zmiňovanou důvěru a komunikaci. Učitelka soukromé mateřské školy hodnotí mezilidské vztahy a klima školy jako přátelské, rodinné a založené na vzájemné spolupráci.

Vedoucí pracovník veřejné mateřské školy zdůrazňuje, že kvalitu mezilidských vztahů na pracovišti ovlivňuje především otevřenost, důvěra, komunikace, spolupráce a ocenění. Zmiňuje ovšem také rovnoprávnost, která ve veřejné mateřské škole funguje. Ředitelka ke svým zaměstnancům přistupuje jako sobě rovným, což dle jejího názoru zajišťuje kvalitní fungování školy. Z odpovědí pedagoga vyplývá, že v mateřské škole panuje přátelská a vstřícná atmosféra. Kolegiální vztahy jsou postavené na vzájemné podpoře a spolupráci, ale také důvěra zde hraje důležitou roli a panuje jak mezi zaměstnanci tak rodiči.

#### **4.4.1.4. Komunikace**

Vnitřní komunikace v soukromé i veřejné mateřské škole jsou založené na stejném principu. Otevřené dialogy a diskuze probíhají díky každodennímu kontaktu zaměstnanců pravidelně. Komunikace na obou pracovištích je otevřená, založená na vzájemném porozumění a naslouchání. Námětem komunikace jsou především pracovní záležitosti, ale prostor je i pro záležitosti soukromé. Jedinou odlišností jsou neformální dialogy ve veřejné mateřské škole, které probíhají při společných akcích z fondu FSKP nebo při příležitosti oslavy narozenin. Dle slov ředitelky veřejné mateřské školy tyto akce vedou k prohlubování formální i neformální komunikace mezi zaměstnanci.

Pedagogické porady se v obou zařízeních konají průběžně dle potřeby. V soukromé mateřské škole se konají přibližně 2x za pololetí školního roku. Jejich předmětem jsou provozní věci, hromadné proškolení či řešení problémů a postupů při výchovně vzdělávacích obtížích dítěte. Ve veřejné mateřské škole jsou pedagogické porady organizované dle potřeby. Ředitelka školy ovšem v rozhovoru zmiňuje, že důležité věci řeší často za pochodu a oficiální porady jsou plánovány jen zřídka.

Kvalita vnější komunikace se v jednotlivých mateřských školách poměrně liší. V soukromé mateřské škole využívají pro komunikaci a informovanost rodičů především osobní setkání a nástěnky. Elektronická forma komunikace probíhá prostřednictvím emailu, SMS zpráv a webových stránek školy. Zmíněné webové

stránky školy jsou velmi kvalitně zpracované. Nabízejí rodičům a veřejnosti detailní přehled o aktuálním dění v mateřské škole. Obsahují obecné informace, které se týkají charakteristiky školy a jejího okolí. Webové stránky informují o personální zabezpečení školy, včetně krátkého představení všech zaměstnanců. Dále zmiňují nabídku kroužků, která je na poměrně malou velikost školy rozsáhlá. Na webových stránkách jsou také uvedeny ceny služeb a obědů. Akce školy jako jsou různé výlety, projekty nebo kulturní události, jsou průběžně zveřejňované, včetně fotografií a krátkého popisu. Na stránkách školy je také složka, jež obsahuje informace pro rodiče, kde mají volně ke stažení ŠVP, RVP PV, Školní řád či Žádost o přijetí dítěte. Přehledná je také složka s kontakty, která zahrnuje adresu, mail, telefonní číslo a bankovní spojení.

Stránky jsou průběžně doplňovány a aktualizovány, což vede k přívětivé prezentaci školy. Pro odbornou i laickou veřejnou jsou stránky přehledné, srozumitelné a esteticky přívětivé.

Prezentace práce školy veřejnosti tak probíhá hlavně pomocí webových stránek a fotografií činností dětí, nebo akcí školy. Mateřská škola také často pořádá besídky pro rodiče dětí, jejichž obsahem je často taneční vystoupení, divadlo, či zpěv.

Činnost mateřské školy je také často vyzdvížena ve zpravodaji obce, který je pravidelně vydáván 3x ročně. To autorka práce považuje za velkou výhodu, neboť se o akcích školy a činnostech realizovaných s dětmi dozvídá široká veřejnost.

Ve veřejné mateřské škole probíhá vnější komunikace především prostřednictvím sociálních sítí. Konkrétně na Facebooku, kde vedení mateřské školy vytvořilo pro rodiče a pedagogické pracovníky školy uzavřenou skupinu. Komunikaci v rámci facebookové skupiny hodnotí pedagogové velmi kladně, vyzdvihují především rychlost a efektivnost komunikace. Za pozitivní považují také to, že mohou vidět, kdo si danou informaci z rodičů přečetl. Obsahem této uzavřené skupiny jsou fotografie, videa ale i příspěvky pro rodiče, jež informují o dění v mateřské škole – aktuality, výlety, provozní informace. Pro ochranu osobních dat a údajů podepisovali rodiče souhlas s tím, že fotky ani videa, které pedagogové do skupiny přidávají, nebudou nikde zveřejňovat, sdílet či kopírovat.

Jako další nástroj komunikace využívají osobní setkání s rodiči, nástěnky a webové stránky. Webové stránky veřejné mateřské školy se ovšem nevyhnou autorčině kritice.

Obsahují zastaralé informace, které jsou neúplné. Neposkytují rodičům a veřejnosti konkrétní údaje o mateřské škole, její charakteristiku či výchovně vzdělávací cíl. Webové stránky informují pouze o provozní době mateřské školy, nabídce kroužků a poskytují kontaktní údaje. Přehled akcí pro školní rok 2020/2021 je neaktualizovaný, tudíž rodičům či veřejnosti nepodává žádné informace o činnostech nebo kulturních či jiných akcích, jež se škola účastnila nebo bude účastnit. Součástí webových stránek je i fotogalerie, která nabízí ukázkou prostor školy a dále několik fotografií dětí při různých činnostech a aktivitách, ovšem jejich datum není aktuální.

Celkový estetický vzhled stránek působí velmi neprofesionálně, celkově jsou stránky neaktuální a nemoderní

Přestože vedení i učitelka v mateřské škole si velmi vychvalují facebookové stránky jako zdroj pro efektivní komunikaci s rodiči, autorka se domnívá, že to není úplně šťastné řešení. Negativně spatřuje především fakt, že skupina je uzavřená - jejími členy jsou pouze rodiče dětí. Veřejnost tedy nemá přístup k obecným informacím o mateřské škole, což je zásadní chybou. V dnešní době je kvalita veřejně přístupných webových stránek velmi důležitá a zásadní.

#### **4.4.1.5. Kontrola**

Jelikož jsou obě mateřské školy zapsány do školského rejstříku, podléhají kontrole ČŠI, která se uskutečňuje v šestiletých pravidelných cyklech.

Jako nástroj kontroly pedagogického procesu slouží ředitelkám škol hospitace, které poskytuje hlavní zdroj informací o výchovně vzdělávacích procesech v mateřské škole. Zaměstnanci obou institucí se shodují v tom, že hospitaci nevnímají jako nástroj kontroly, ale jako nástroj pro poskytnutí zpětné vazby.

V soukromé mateřské škole probíhají hospitace 1x za půl roku. Po hospitaci následuje společná diskuze o tom, co by bylo potřeba změnit, co naopak paní učitelka dělá dobře, rozebírá se také rozvoj dětí. Z rozhovorů vyplývá, že kontrola probíhá průběžně, neboť vedoucí a pedagogický pracovník jsou v neustálém úzkém kontaktu.

Stav a fungování soukromé mateřské školy kontroluje a hodnotí zřizovatel. Návštěvy zřizovatele jsou poměrně časté, ale nepravidelné a neohlášené. Předmětem kontroly je pozorování a hodnocení pedagogického pracovníka, ale i vedoucího pracovníka ve

výchovně vzdělávacích procesech a působení na děti. Pokud se zřizovatel domnívá, že práce s dětmi neprobíhá dle jeho představ, ověří si postupy pedagogů u odborníků. Kontrolu od zřizovatele vnímají zaměstnanci kladně, neboť jim poskytuje objektivní zpětnou vazbu.

Oproti soukromé mateřské škole probíhají kontroly a hospitace ve veřejné mateřské škole poměrně neformálně. Z rozhovorů s oběma pracovníky vyplývá, že záměrná hospitace není nutná. Vedoucí pracovník má možnost každý den vidět a slyšet jak učitelka s dětmi pracuje, jak s nimi komunikuje, jaký je její přístup k dětem či jaké činnosti s nimi dělá. Ředitelka školy následně poskytuje pedagogovy zpětnou vazbu ve formě doporučení. Z toho co vedoucí pracovník průběžně vypozeruje je následně udělán zápis.

Kontrola ze strany zřizovatele se týká pouze vedení účetnictví, financí a poklady. Do výchovně vzdělávacích procesů nezasaje.

#### **4.4.1.6. Plánování a rozhodování**

Na procesech plánování a rozhodování se v oblasti výchovně vzdělávacích procesů v obou institucích mohou podílet i pedagogové. Společně rozhodují o materiálním vybavení školy, zahrnující nákup didaktických pomůcek, hraček či vybavení zahrady. Společně plánují kroužky pro děti, výlety, kulturní akce nebo třeba scénáře dětských besídek.

Na procesech plánování a rozhodování se v soukromé mateřské škole podílí i zřizovatel. Ředitelka školy s ním konzultuje své nápady, návrhy, případné změny či inovace. Ty zřizovatel následně schválí nebo ne. I při výběru zaměstnanců vedoucí pracovník školy své rozhodnutí o přijetí či nepřijetí činí až po poradě se zřizovatelem. Jeho názor je pro ředitelku školy důležitý, přestože výběr zaměstnanců je čistě v její kompetenci.

Ve veřejné mateřské škole se zřizovatel podílí pouze na výběru projektů, jež jsou následně financovány z dotací. O výchovně vzdělávacích procesech si ředitelka školy rozhoduje sama, stejně tak jako o výběru svých zaměstnanců.

#### 4.4.1.7. Spolupráci se zřizovatelem a rodiči

Spolupráce se zřizovatelem jsou dle slov vedoucích pracovníků obou institucí na výborné úrovni. Soukromá mateřská škola zdůrazňuje spolupráci v oblasti plánování a rozhodování o věcech, jež se týkají rozvoje a podpory výchovně vzdělávacích procesů.

Spolupráce s rodiči je rovněž v konkrétních mateřských školách na velmi vysoké úrovni.

V soukromé mateřské škole se rodiče často účastní společenských a kulturních akcí, jež jsou mateřskou školou organizovány. Rodiče se dobrovolně podílí na jejich přípravách a organizaci (kostýmy, zajištění prostor), což pedagogové velmi oceňují. Úzká spolupráce probíhá i v oblasti vývoje dětí. Rodiče mají možnost osobních individuálních schůzek s pedagogy, kteří jim nabízejí odborné rady v oblasti výchovy a vzdělávání dítěte.

Z rozhovorů vyplývá, že se v mateřské škole najde i minimum rodičů, s nimiž je spolupráce poněkud obtížná.

Ve veřejné mateřské škole se spolupráce a vztahy s rodiči prohlubují především na neformálních setkáních, která jsou v rámci akcí školy. Mateřská škola organizuje vyrábění pro rodiče s dětmi, zahradní a vánoční slavnosti, ale také besídky, s jejichž přípravou a organizací jsou rodiče vždy nápomocní. V rámci těchto akcí, je pro rodiče připraveno i drobné pohoštění. Atmosféra je dle slov ředitelky školy na těchto akcích vždy rodinná a uvolněná.

Rodiče se dobrovolně zapojují do projektů, do nichž je mateřská škola zapojena. Velký úspěch měl například projekt Čtení dětem, kterého se účastnili rodiče i prarodiče dětí.

Za velkou výhodu autorka považuje, že veřejná mateřská škola umožňuje rodičům vstup do třídy a zapojení se do jejího dění. V rámci podpory adaptace, mohou rodiče využít tzv. *Baby klubu*. Ten před nástupem nových dětí do mateřské školy umožňuje účast dětí při ranních činnostech, nebo při pobytu na zahradě. Pro mnohé rodiče je tato varianta často velmi lákavá, neboť jim umožní nahlédnout do prostředí mateřské školy, do jejího režimu i fungování, ale také k přístupu učitelky směrem k dětem – mají možnost vidět, jak s nimi pracuje, komunikuje atd.

Z rozhovoru vyplývá, že velkou výhodou spolupráce mateřské školy a rodičů je fakt, že se navzájem poměrně blízce znají, neboť se společně střetávají v rámci akcí

organizované obcí. I přesto že je více rodičů, kteří se zapojují aktivně, najdou se i tací, jež se nezapojují. Pedagogové ale respektují jejich pracovní vytížení či nezájem o společné akce.

#### **4.4.2. Analýza dokumentů – výsledky šetření**

Školní vzdělávací program soukromé mateřské školy vychází z analýzy podmínek a prostředí dané organizace. Dokument byl zpracován kolektivem pedagogických pracovníků školy a je pravidelně doplňován a aktualizován na základě evaluační činnosti. Obsah ŠVP soukromé mateřské školy splňuje základní odborné nároky, které stanovuje školský zákon a v souladu s ním je konkretizuje RVP PV. Dokument popisuje podmínky a organizaci vzdělávání, zahrnující materiální vybavení školy, ale také využití přírodních rozmanitostí obce (v níž se mateřská škola nachází) pro výchovu a vzdělávání dětí. Detailně rozpracovává vzdělávací obsah včetně cílů a záměrů jednotlivých integrovaných bloků. V závěru je stručně ale jasně popsána evaluační činnost školy. Dokument podává informace o nástrojích a metodách pro hodnocení činností na úrovni školy a pro sledování a hodnocení výsledků vzdělávání dětí. ŠVP celkově přináší jasný a ucelený obraz o mateřské škole a to především o způsobu a formách její práce.

Školní vzdělávací program veřejné mateřské školy s názvem „*Stonožka*“ je založen na principu uspokojování individuálních potřeb a zájmů dětí. Dokument byl zpracován nynější ředitelkou a bývalou učitelkou mateřské školy. ŠVP je dle potřeby doplňován a aktualizován kolektivem pedagogů. Formální a obsahová stránka zahrnuje všechny povinné okruhy, které jsou vymezeny RVP PV. Okruh vymežující podmínky a organizaci vzdělávání popisuje psychosociálních podmínky, zahrnující životosprávu, organizační chod a řízení mateřské školy. Podrobně je popsán vzdělávací obsah. Každý integrovaný blok je detailně charakterizován, přičemž uvádí i podmínky jeho realizace, cíle a předpokládané schopnosti a dovednosti dětí. Evaluační činnost školy se zabývá pouze hodnocení věcných a personálních podmínek školy. Jeho součástí je také několik příloh, které napomáhají k lepšímu pochopení souvislostí dokumentu. ŠVP celkově ovšem nepodává jasný a ucelený pohled o fungování mateřské školy. Jednotlivé okruhy čtenáři nepřinášejí konkrétní informace a působí velmi nesystematicky, neboť na sebe často nenavazují.

#### 4.4.2.1. Analýza ŠVP v soukromé mateřské škole

Soukromá mateřská škola je svou velikostí, kapacitou dětí, jejich věkového složení, ale také místními podmínkami pro výchovu a vzdělávání charakterizována jako škola rodinného typu. Je zaměřená na sociální učení, podporu zdraví a rozvoj estetického cítění u dětí. Zároveň ve svém ŠVP uvádí, že se zaměřuje na ekologii, jako důležitou součást duševního života.

Soukromá mateřská škola disponuje velkými vnitřními prostory, které jsou vybaveny novým moderním nábytkem. Ten odpovídá nejrůznějším skupinovým tak individuálním činnostem dětí. Prostory mateřské školy jsou vybaveny pestrou nabídkou hraček a didaktických pomůcek. Mezi ně patří například deskové a stolní hry, drobné i větší stavebnice, auta a nákladáky, panenky, dřevěná dětská kuchyňka, interaktivní tabule, klávesy, tělovýchovné pomůcky (míče, obruče, švihadla, padák) a rozličné výtvarné potřeby.

Prostředí školy je obsahově i barevně bohaté, což vede k rozvoji estetického cítění dítěte. Mateřská škola dbá na vztah dítěte k výtvarným činnostem a umění vůbec. Výtvarné a pracovní činnosti se uskutečňují v přízemí školy, kde mají děti k dispozici výtvarné pomůcky, materiály a nástroje, jež jsou obměňovány dle jejich opotřebení.

Škola mimo jiné disponuje i učebnou keramiky, která je vybavena keramickou pecí. Děti tak mají možnost se seznamovat nejen s různými technikami práce s hlínou, ale zároveň rozvíjí i prostorové výtvarné cítění, jemnou motoriku prstů a manuální zručnost.

Mateřská škola se nachází v obci, která nabízí rozmanité přírodní možnosti pro využití práce s dětmi (rybník, lesy, zahrada školy, dětské hřiště v přímé blízkosti školy). Zahrada školy je v létě vybavena několika málo prvky k rozvoji pohybových dovedností dětí (skluzavky, průlezky). Její součástí jsou i malé záhonky, kde se děti učí poznávat a pěstovat různé druhy rostlin. Děti mají tak možnost pozorovat vývojové fáze rostlin od pučení, olistění květu, až po sběr plodu. Autorka se domnívá, že prostředí mateřské školy a její blízké okolí tak vede děti k zodpovědnosti za vlastní chování. Děti se učí poznávat a chápat, že lidská činnost může životní prostředí chránit, ale také poškozovat.

Formální a obsahová stránka ŠVP zahrnuje všechny povinné okruhy, které jsou vymezeny RVP PV.

Dokument obsahuje veškeré identifikační údaje školy a stručně popisuje její charakteristiku. V charakteristice školy je uveden její typ a velikost, lokalita a charakter okolí, ale také možnosti, které škola nabízí a využívá. Zároveň uvádí i s kým škola spolupracuje, partnery školy a projekty, kterých se škola účastní. Ovšem udává jen jejich stručný výpis, který čtenáři nepřináší bližší informace o činnostech, jež vychází ze spolupráce nebo z projektů.

V okruhu podmínky a organizace vzdělávání jsou uvedeny stručné, ale jasné informace o životosprávě, jež uvádí formu stravování a organizaci pro odpočinek dětí – ta se odvíjí dle individuálních potřeb jednotlivců. V dokumentu jsou podrobněji popsány také psychosociální podmínky, které specifikují přístup k dětem a velmi detailně popisují režim dne, včetně pedagogického a personálního zajištění.

Charakteristika vzdělávacího obsahu je popsána poměrně stručně, což na některé čtenáře může působit stroze. Nespecifikuje, na co klade důraz, co považuje za podstatné, případně co chce dětem a jejich rodičům v rámci výchovy a vzdělávání nabídnout.

Do hloubky je ovšem rozpracovaný samotný vzdělávací obsah. Ten zahrnuje čtyři integrované bloky, které vycházejí z ročních období. Obsah vzdělávání podrobně rozpracovává cíle a záměry integrovaného bloku, ale také schopnosti a dovednosti, jež jsou v rámci daného bloku rozvíjeny. Součástí integrovaných bloků je také vzdělávací nabídka a seznam plánovaných akcí (divadla, setkání s rodiči, návštěva určité instituce). Každý blok navíc nabízí témata, která vycházejí z daného ročního období. Ovšem není povinností učitele se těchto témat striktně držet, neboť i samotné ŠVP doporučuje, že cíleně by měla témata vycházet především z potřeb, možností a zájmu dětí.

Posledním povinným informačním okruhem a především nedílnou součástí výchovně vzdělávacího procesu probíhajícího ve škole jsou činnosti spojené s autoevaluací práce školy a s hodnocením výsledků vzdělávání u dětí. Evaluační a hodnotící činnosti by měly společně přinášet důležité informace o fungování ŠVP a kvalitě vzdělávací práce, ale také podněty pro další rozvoj školy, tvorbu a realizaci ŠVP a zvyšování jeho účinnosti.

Školní vzdělávací program soukromé mateřské školy zachycuje přehled základních evaluačních činností škol a to takových, které probíhají na úrovni školy (třídy), činností zaměřené na sledování a hodnocení výsledků vzdělávání dětí a činnosti, jež jsou zaměřené na přehled o dětech s logopedickými vadami.

System evaluačních činností je popsán poměrně stručně, ale jasně. Vymezuje kritéria vyhodnocení a jejich termín, odpovědné osoby za hodnocení, formu zpracování a užití nástrojů pro vyhodnocení. Mezi nástroji uvádí metody pozorování, rozhovory a diskuze s rodiči, ankety, dotazníky, pedagogické a provozní porady, analýzu vzdělávání dětí a analýzu dokumentace.

V závěru dokumentu se pojednává o zajištění péče pro děti mladších tří let. Uvádí metody, které se v práci s mladšími dětmi uplatňují a to např. učení nápodobou, vedení dětí k samostatnosti, individuální a skupinové práce. Detailně ovšem nepojednává o podmínkách věcných, přesto že škola materiálními a psychosociálními podmínky disponuje. Pro děti mladších tří let jsou v soukromé mateřské škole k dispozici stupátka u toalet a umyvadel, dvoje zábradlí, nábytek ve třídě či vhodné hračky a didaktické pomůcky. Zároveň je zajištěna i úprava denního režimu – především v době odpočinku. V dokumentu chybí i detailní informace o zajištění personálem podmínkách personálních pro péči o děti mladších tří let.

ŠVP obsahuje také postup při integraci dětí se speciálními vzdělávacími potřebami (SVP) a dětí nadaných. V této oblasti zdůrazňuje především náležitosti tvorby individuálního plánu pedagogické podpory. Nepojednává ale o dalších možných opatřeních, která by zajistila optimální podmínky pro jejich rozvoj.

ŠVP pojednává také o povinném předškolním vzdělání dětí. Tato kapitola obsahuje nejdůležitější informace o povinnosti předškolního vzdělávání a možnostech jeho plnění, ale také postup pro přijímání k předškolnímu vzdělávání.

Poslední část dokumentu informuje o pedagogických zásadách, metodách a stylech pedagogické práce, jež jsou ve výchovně vzdělávací práci s dětmi používány. Ty jsou následně poměrně detailně popsány – jak se využívají pro práci s dětmi, jaké schopnosti a dovednosti se díky nim rozvíjí a v jakých aktivitách se uplatňují. Dokument popisuje také způsob zajištění a naplnění základních tělesných a fyziologických potřeb. Dle uvedených rozmanitých způsobů pro jejich naplnění a zajištění vyplývá, že pedagogové

konkrétní mateřské školy si uvědomují, že každé dítě má individuální míru požadavků vedoucí k naplnění jednotlivých potřeb. Dle názoru autorky, by měly být tyto informace shrnuty v kapitole charakteristika vzdělávacího obsahu, neboť s ním úzce souvisí.

#### **4.4.2.2. Analýza ŠVP ve veřejné mateřské škole**

Školní vzdělávací program veřejné mateřské školy s názvem „*Stonožka*“ má za cíl předávat a zprostředkovávat dětem základní životní zkušenosti v přirozeném prostředí skupiny vrstevníků. Cesta výchovy a vzdělávání je založená na principu uspokojování individuálních potřeb a zájmů dětí. Cílem výchovy a vzdělávání je také rozvíjet samostatnost, sebejistotu a tvořivost dětí.

Veřejná mateřská škola disponuje několika vnitřními prostory, které jsou uspořádány tak, že se místnosti volně propojují. Jedním z prostorů je tzv. lehárna, kde děti po obědě odpočívají. Vedle lehárny je třída se stolečky, kde se děti stravují. Na tu navazuje prostorná místnost nejen s hračky, ale i didaktickými pomůckami. V místnosti se navíc nachází i stolečky a velké množství výtvarných potřeb, které děti využívají pro pracovní a výtvarné činnosti. Největším vnitřním prostorem je herna, která slouží především k rozličným pohybovým aktivitám. V herně se nachází i interaktivní tabule, která je velmi často využívá pro vzdělávání dětí.

Vybavení veřejné mateřské školy je velmi pestré a bohaté. Děti mají na výběr z velkého množství hraček a pomůcek, mezi které patří například kočárky a panenky, auta, malé i velké stavebnice, deskové hry, molitanové kostky, kuchyňka a dívčí salon, dřevěné divadlo, klávesy a velké množství hudebních nástrojů. Prostředí mateřské školy je obsahově bohaté, což vede k naplňování hlavního cíle školy, čímž je uspokojování individuálních potřeb a zájmů dětí.

Velkou výhodou je nově zřízená školní zahrada, která se nachází v bezprostřední blízkosti školy. Zahrada se tak pro děti stává místem, kde mohou pozorovat přírodní děje, experimentovat, získávat dovednosti, ale také odpočívát. Školní zahrada je velmi často využívána v průběhu celého roku. Dle slov pedagogů ji využívají především ke kontaktu s přírodou, pro volnou hru a pohyb, pro kreativní výuku a tvořivost dětí, pro interakci a socializaci dítěte s vrstevníky, ale také k tomu, aby si dítě utvářelo vztah k místu, okolnímu prostředí a všemu živému.

Okolí mateřské školy nabízí rozmanité možnosti, které lze využít pro výchovu a vzdělávání dětí mimo její areál. Obec disponuje lesy, místním rybníkem, koupalištěm, fotbalovým hřištěm a třemi dětskými hřišti, které děti v průběhu školního roku hojně využívají.

Vnitřní znaky dokumentu, jež zahrnují formální a obsahovou stránku ŠVP uvádí všechny povinné okruhy, které jsou vymezeny RVP PV, ovšem často nejsou vypracovány příliš do hloubky. Jednotlivé okruhy na sebe často nenavazují, čímž dochází k tomu, že nevytváří ucelený pohled o fungování mateřské školy.

Prvním povinným okruhem jsou identifikační údaje. Mezi základními údaji je ovšem postrádán odkaz na webové stránky školy, které jsou pro informovanost a prezentaci školy rodičům, ale také veřejnosti zásadní.

Charakteristika školy velmi stručně popisuje její historii, přestože má poměrně dlouholetou tradici. Její provoz byl zahájen 1. 11. 1950, proto by mohla být historii věnována větší pozornost. Z charakteristiky školy se dále dozvíme podrobnější informace o jejím okolí. Zmíněná je nově zařízená školní zahrada, ale také pestrá vybavenost okolí. Stručně je popsána i úzká spolupráce se základní školou, která se nachází ve stejné budově. Výhodou je tak snadnější přechod dětí z mateřské do základní školy.

Podmínky a organizace vzdělávání jsou ve školním vzdělávacím programu popsány velmi nesystematicky a pouze povrchově.

Okruh vymežující podmínky a organizaci vzdělávání popisuje psychosociálních podmínky, zahrnující životosprávu, organizační chod a řízení mateřské školy. Zároveň podává stručné informace o personálním zajištění a možnosti spolupráce s rodiči dětí.

Věcné podmínky uvádí informace o materiálových a prostorových podmínkách, které zajišťují dostatek prostoru pro spontánní i řízenou aktivitu, ale i odpočinek. Prostory jsou uspořádány tak, že vyhovují skupinovým i individuálním činnostem dětí. Tento okruh uvádí také velmi stručný výčet hraček a didaktických pomůcek, které slouží pro výchovu a vzdělávání dětí.

Jako další je popsána oblast životosprávy. Uvedena jsou pravidla stolování, přičemž se zdůrazňuje především pravidelnost v denním řádu a pobyt venku s různým zaměřením,

ovšem už neuvádí s jakým. Na životosprávu navazují informace týkající se podmínek a organizace vzdělávání, které jsou dost nekonkrétní. Dokument například zmiňuje důležitost respektu k individuální potřebě spánku, odpočinku a aktivit, ovšem neuvádí jakým způsobem je tato problematika řešena. Dalším příkladem je zmínka o pedagogích, která uvádí, že učitelé jsou vzorem zdravého životního stylu pro děti. Ovšem opět neuvádí jakým způsobem vzor zdravého životního stylu je na děti přenášen a jak je realizován v praxi.

Psychosociální podmínky, podávají informace o adaptaci nových dětí, pravidlech při předávání dětí pedagogům, ale také zmiňují důležitost vztahů mezi učiteli a dětmi. Dokumentu zdůrazňuje, že tyto vztahy by měly být založeny na vzájemné důvěře, toleranci a ohleduplnosti. Tato oblast pojednává také o potřebách dětí, jež jsou naplňovány pomocí dodržování pravidel bezpečnosti a společného soužití. Potřeby dětí jsou zároveň naplňovány i tím, že mají možnost si zvolit činnosti, jež vychází z jejich zájmů. Činnosti jsou pro děti tvořeny tak, aby byly pochopitelné, přirozené, přiměřeně náročné, užitečné a prakticky využitelné. V této oblasti dokument také zmiňuje, ale blíže nespecifikuje, program prevence šikany a jiných sociálně patologických jevů u dětí, jež je součástí příloh.

Velmi stručně je popsáno řízení mateřské školy, jež informuje o funkčním informačním systému, který představují nástěnky a ústně podávané informace ředitelkou i učitelkou školy. Další část pojednává o podpoře pedagogů ze strany ředitelky, přičemž zmiňuje podporu v rozhodování, tvořivosti, ke spoluúčasti na tvorbě ŠVP a také podporu dalšího vzdělávání pedagogů, které probíhá formou, jež si vybere pedagog sám.

Velmi stručně je v tomto okruhu zahrnuta i náplň a smysl hospitační činnosti, jež vykonává ředitel školy. Ten na základě zjištěných poznatků následně vyhodnocuje práci všech zaměstnanců. Obsah této kapitoly by ovšem bylo vhodné zařadit až na závěr dokumentu, jež pojednává o evaluačních činnostech školy.

Tento okruh vymezuje také možnosti spolupráce s dalšími institucemi, odborníky a rodiči. Oblast spolupráce by autorka ovšem přesunula a blíže specifikovala v okruhu, který se zabývá charakteristikou školy – neboť v okruhu se už o spolupráci mateřské školy pojednává.

Možnosti spolupráce jsou rovněž popsány velmi stručně. Veřejná mateřská škola spolupracuje se svým zřizovatelem (obecní úřad), kde v rámci spolupráce zmiňuje pouze informace o finančních příspěvcích zřizovatele (ten hradí cestovné na plavecký výcvik, poskytuje finance na občerstvení při akcích školy), přestože spolupráce se zřizovatelem je mnohem užší. Podrobněji pak popisuje spolupráci se základní školou (nachází se ve stejné budově), se kterou každoročně vypracovávají plán spolupráce, ten zahrnuje společné akce, jako jsou divadla, výlety, karneval nebo vzájemné návštěvy. Dále uvádí možnosti spolupráce s odborníky, kteří poskytují poradenský servis při řešení individuálních výchovných a vzdělávacích problémech (logopedická poradna, PPP Kladno, dětský lékař). Oblast spolupráce je zakončena spoluúčastí rodičů na vzdělávání dětí. Stručně uvádí způsoby informovanosti rodičů (třídní schůzky, nástěnky, místní rozhlas, osobní komunikace) a dále možnosti zapojení rodičů do dění v mateřské škole. To zahrnuje účast na společných výletech, přípravu společných akcí pro děti, pomoc při přípravách na vystoupení (šití kostýmů, pečení cukroví). Pro zapojení rodičů do dění v mateřské škole jsou pořádána také tzv. Bambínovská setkání, která umožňují rodičům pobýt v určitých dnech se svými dětmi v mateřské škole. Cílem těchto setkání je nenásilné seznámení se s prostředím školy a bližší poznání pedagogů.

Organizace vzdělávání popisuje podmínky personálního a pedagogického zajištění. Uvádí výčet pedagogického i nepedagogického personálu a jejich rozvržení pracovní doby a služeb. Z rozvržení pracovní doby a služeb vyplývá, kdy se pedagogové překrývají a při jakých podmínkách a příležitostech probíhá spolupráce učitelů souběžně (divadla, výlety, akce konané mimo školu). Dále podává velmi stručné informace o režimu dne, počtu dětí na pedagoga uvnitř školy, ale i při pobytu venku. Ovšem neuvádí, za jakých podmínek se tyto počty mohou lišit.

Poslední bod toho okruhu pojednává o přijímání dětí, které se řídí dle kritérií zřizovatele. Uvádí podmínky pro přednostně přijímané děti a informace týkající se organizace zápisu.

Dalším povinným informačním okruhem je charakteristika ŠVP. Tento okruh by měl uvádět, jakým způsobem a jakými prostředky jsou cíle vzdělávacího programu naplňovány a jakou cestou chce mateřská škola k těmto cílům dojít. Charakteristika ovšem nepojednává o možnostech naplnění cílů. Uvádí pouze informaci, že obsah ŠVP

vychází z pěti vzdělávacích oblastí vymezených v RVP PV. Tyto oblasti následně popisuje tak, jak jsou doslovně v RVP PV uváděny.

Následně ŠVP vymezuje vzdělávací obsah, který je uspořádán do šesti integrovaných bloků, jejichž názvy jsou velmi originálně pojmenované. Jednotlivé integrované bloky vychází z názvů lidových písní (Chovejte mě má matičko, Foukej, foukej větříčku, Už je zima, Když jsem já sloužil, Jede, jede poštovský panáček, Utíkej Káčo). Vzdělávací obsah uvádí informace o tom, jak jednotlivé integrované bloky rozpracovávat do jednotlivých podtémat. Každý integrovaný blok je podrobně charakterizován, uvádí podmínky jeho realizace – co musí učitel respektovat a stimulovat. Obsahuje cíle i předpokládané získané schopnosti i dovednosti dětí. Uvádí také elementární poznatky a kompetence, ke kterým daný integrovaný blok směřuje. Neobsahuje ovšem konkrétní vzdělávací nabídku.

Následně dokument uvádí informace o doplňkových aktivitách, které jsou určeny buď pro konkrétní děti (předškoláci, nadané děti) nebo pro děti z celé mateřské školy. U jednotlivých doplňkových aktivit (Zručný předškolák, Malý přírodovědec, Malý IT odborník, Výuka plavání) poměrně podrobně uvádí, co je jejich náplní a cílem, ale také v čem děti rozvíjí a kde a jak výuka probíhá.

Posledním povinným informačním okruhem jsou činnosti spojené s autoevaluací práce školy a s hodnocením výsledků vzdělávání u dětí.

Pravidla pro vnitřní evaluaci jsou popsány v přehledné tabulce, která udává informace o tom, co se bude evaluovat, jak a jak často bude evaluace probíhat, kdo bude evaluaci provádět a způsob zpracování. Jako metody evaluace dokument uvádí pouze metody pozorování, vlastní kontrola – hospitace a kontrola čerpání finančních prostředků z rozpočtu.

Evaluace ovšem nezahrnuje přehled o sledování a vyhodnocení výsledků dětí, tzn. jejich rozvojových a učebních pokroků. Zabývá se pouze hodnocením věcných a personálních podmínek školy, které zahrnují životosprávu a kvalifikovanost zaměstnanců. Hodnocení podléhá také finanční zabezpečení školy.

V závěru dokumentu se pojednává o vzdělávání dětí se SVP. Tato oblast je poměrně detailně rozpracovaná neboť uvádí práva dětí se SVP, druhy podpůrných opatření a jejich dělení dle stupňů. Uvádí také podmínky pro vzdělávání, kde zdůrazňuje vhodné

metody a prostředky pro práci s dětmi. Poměrně detailně je rozpracovaný systém péče o děti s přiznanými podpůrnými opatřeními, jež spočívá v předávání informací a doporučení rodičům, ale také shrnuje nezbytné náležitosti pro tvorbu PLPP, IVP. V této oblasti zvláště specifikují vzdělávání dětí nadaných, ovšem neuvádí konkrétní příklady toho, jak je dítě podporováno a rozvíjeno. Více rozvinuta je pouze metoda mapování nadaných dětí, která je formou dotazníků pro rodiče, což mi dle mého názoru nepřijde příliš funkční a objektivní.

Popsány jsou také podmínky pro vzdělávání dětí ve věku 2-3 let. Zmíněné jsou především podmínky materiální, které odpovídají věku i počtu dětí. Uvádí především didaktické pomůcky a přístupnost vybavení, ale také herní prvky na školní zahradě, které jsou určené pro různé věkové kategorie dětí. ŠVP zdůrazňuje, že pedagog musí zvážit jejich využití. Následně jsou blíže specifikovány bezpečností a personální podmínky, které upravují počty dětí na pedagoga.

Součástí ŠVP je také několik příloh, které napomáhají k lepšímu pochopení jeho souvislostí. Mezi přílohy jsou zahrnuty základní normy společenského chování (pravidla třídy), dále pravidla k zajištění bezpečnosti a zdraví nejen uvnitř školy, ale také na školní zahradě a mimo areál školy. Další přílohou je program prevence sociálně patologických jevů, jež obsahuje pravidla pro ochranu dětí a situace, jakých je potřeba se vyvarovat. Tento program je ovšem velmi stručný a dle názoru autorky nefunkční. Neobsahuje žádné konkrétní aktivity, jež by měly být realizované s cílem předejít problémům a následkům sociálně patologických jevů.

Další zajímavou přílohou je Koncepce rozvoje školy na období 2015-2020, která obsahuje dlouhodobé cíle školy. Přibližuje výchovně vzdělávací metody a principy, díky nimž je konkrétních cílů dosahováno. Autorka ovšem postrádá její evaluaci. Zpracovaná je i další Koncepce pro období roku 2021-2025, která součástí příloh ŠVP ale není.

Poslední přílohu tvoří fotografie z výletů, akcí a projektů, do kterých byla mateřská škola zapojena.

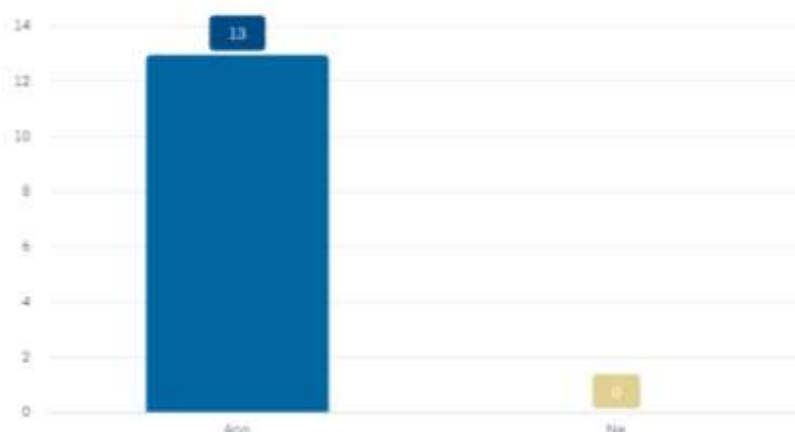
#### 4.4.3. Dotazníky – výsledky šetření

V následujících kapitolách jsou graficky znázorněné odpovědi rodičů ze soukromé a veřejné mateřské školy. U jednotlivých grafů je provedena jejich stručná analýza.

##### 4.4.3.1. Dotazníkové šetření – soukromá mateřská škola

Soukromou mateřskou školu navštěvuje celkem 23 dětí. Dotazník byl nejprve umístěn do prostor šatny školy, odpověď se ovšem vrátila pouze od tří rodičů. Po rozeslání dotazníků prostřednictvím emailu, se jejich návratnost podstatně zvýšila – odpovědělo deset rodičů. Celkem bylo tedy získáno třináct odpovědí od rodičů dětí.

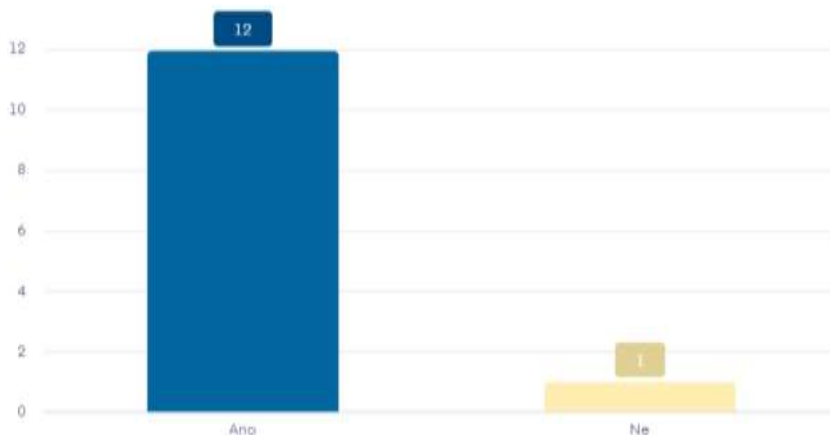
#### 1. Jste dostatečně informovaní o dění v mateřské škole (nástěnky, webové stránky)?



Graf č. 1. ZDROJ: Vlastní šetření

Z odpovědí rodičů vyplývá, že jsou dostatečně informovaní o dění v mateřské škole. Autorka se domnívá, že informovanost rodičů je především díky webovým stránkám školy, které jsou opravdu velmi kvalitně zpracované. Stránky jsou přehledné, aktuální a tak nabízí rodičům, ale i veřejnosti přehled o dění mateřské školy.

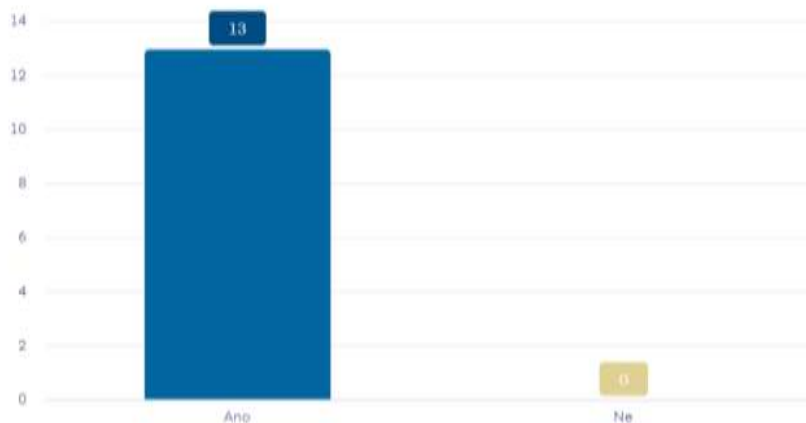
## 2. Využíváte možnosti účastnit se akcí pořádaných mateřskou školou?



Graf č. 2. ZDROJ: Vlastní šetření

Zaznamenané odpovědi v grafu podávají informace o tom, že téměř všichni rodiče se účastní akcí pořádaných mateřskou školou. Tento fakt vyplývá i z rozhovorů s ředitelkou a učitelkou soukromé mateřské školy, které hodnotí zapojení rodičů velmi kladně.

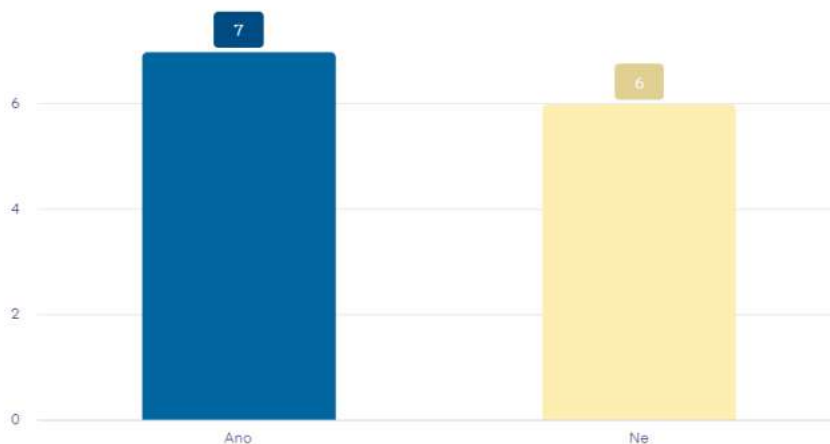
## 3. Jste informováni o průběhu akcí školy s dostatečným předstihem?



Graf č. 3. ZDROJ: Vlastní šetření

Graf uvádí, že informovanost rodičů je vždy s dostatečným předstihem. Zásadní roli mohou opět hrát webové stránky školy, kde je vždy s velkým předstihem aktuální seznam akcí, projektů či setkání na daný školní rok.

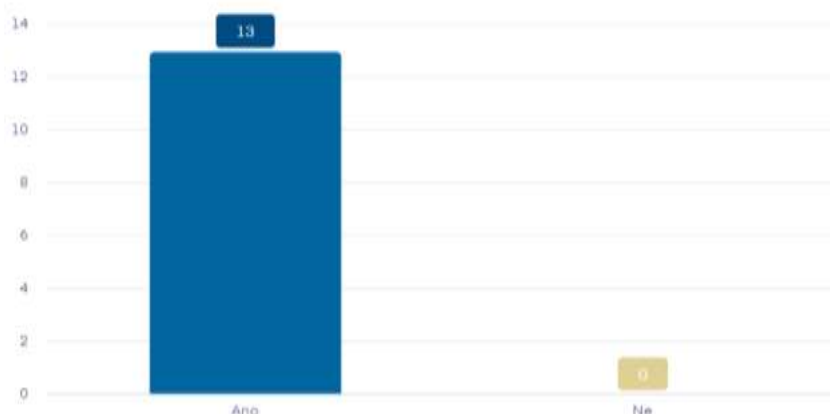
#### 4. Můžete se podílet na tvorbě školního vzdělávacího programu?



Graf č. 4. ZDROJ: Vlastní šetření

Možnost spolupráce a zapojení rodičů do tvorby školního vzdělávacího programu se dle odpovědí liší. Z rozhovoru s ředitelkou školy vyplývá, že rodiče se do přímé tvorby ŠVP jako takové nezapojují. Mají ovšem možnost zapojit se formou návrhů na výlety, kulturní akce či besedy s odborníky. Tyto návrhy bere ředitelka školy v potaz a snaží se přáním rodičů maximálně vyhovět.

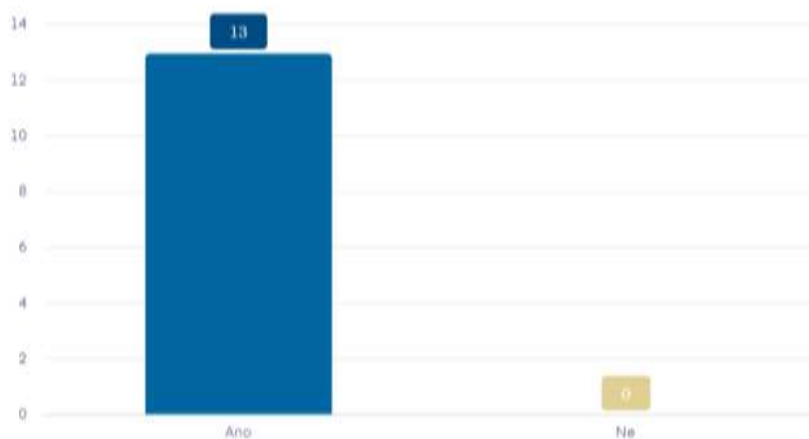
#### 5. Máte možnost využití pravidelných konzultací o vývoji Vašeho dítěte?



Graf č. 5. ZDROJ: Vlastní šetření

Z odpovědí rodičů i z rozhovoru s ředitelkou školy vyplývá, že rodiče mají možnost pravidelných individuálních schůzek, které se týkají výchovy, vzdělávání a vývoje dítěte. Velká část rodičů tuto nabídku využívá.

## 6. Jste spokojeni s komunikací mezi Vámi (rodiči) a školou?



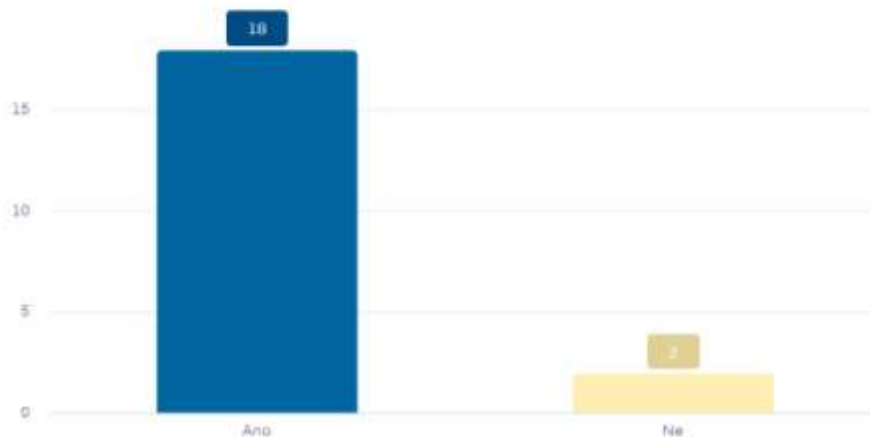
Graf č. 6. ZDROJ: Vlastní šetření

Efektivní komunikace je základem pro kvalitní fungování vztahů a spolupráci rodičů a mateřské školy. Z odpovědí rodičů je zřejmé, že vnitřní i vnější komunikace soukromé mateřské školy je na výborné úrovni.

### 4.4.3.2. Dotazníkové šetření – veřejná mateřská škola

Veřejnou mateřskou školu navštěvuje celkem 25 dětí. Na doporučení obou pedagogů, nebyly dotazníky umístěny do šaten dětí. Autorka vytvořila jeho online verzi přes server SURVIO, kterou umístila na facebookové stránky. Na této sociální síti má mateřská škola svou uzavřenou skupinu pro rodiče, ve které je informuje o veškerém dění v mateřské škole. Návratnost dotazníků byla vysoká, celkem bylo získáno dvacet odpovědí od rodičů.

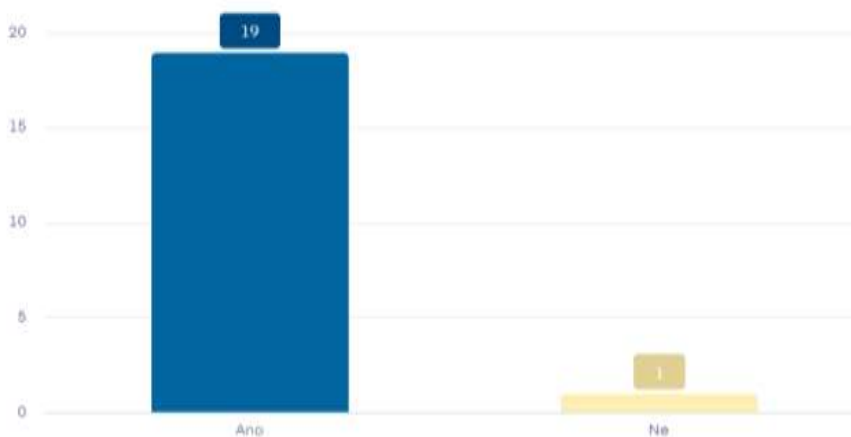
### 1. Jste dostatečně informovaní o dění v mateřské škole (nástěnky, webové stránky)?



Graf č. 7. ZDROJ: Vlastní šetření

Osmnáct rodičů z dvaceti odpovědělo, že jsou dostatečně spokojeni s informovaností o dění v mateřské škole. Sdělování informací probíhá především prostřednictvím sociální sítě, ke které ale nemusí mít všichni rodiče přístup. Ovšem nejdůležitější informace se také nachází v budově školy na nástěnkách.

### 2. Využíváte možnosti účastnit se akcí pořádaných mateřskou školou?

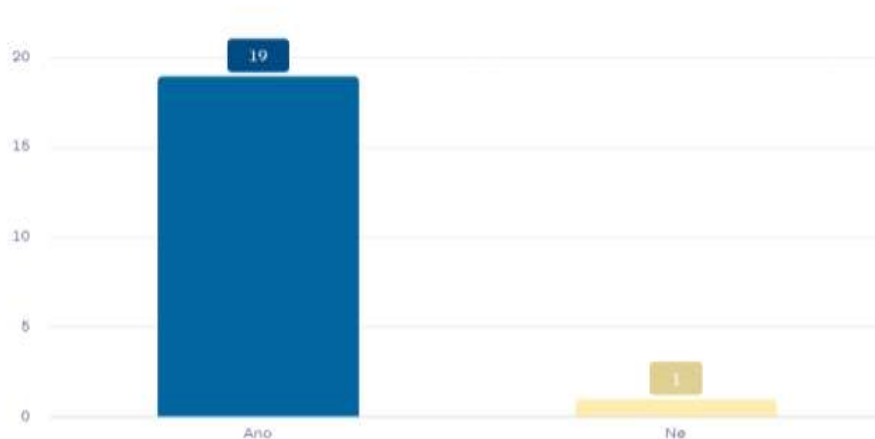


Graf č. 8. ZDROJ: Vlastní šetření

Z odpovědí rodičů vyplývá, že téměř všichni se účastní akcí pořádaných mateřskou školou. Ochota rodičů a jejich aktivní zapojení je dle slov ředitelky mateřské školy

způsobeno i tím, že se rodiče navzájem dobře znají, neboť pochází se stejné vesnice. Díky tomu pak akce mateřské školy provází rodinná uvolněná atmosféra.

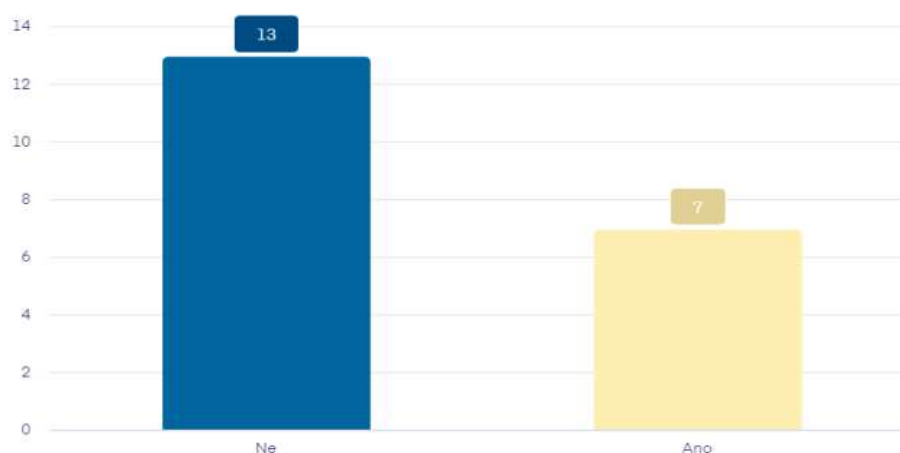
### 3. Jste informováni o průběhu akcí školy s dostatečným předstihem?



Graf č. 9. ZDROJ: Vlastní šetření

Z odpovědí rodičů je zřejmé, že jejich informovanost je vždy s dostatečným předstihem. Hlavní informační kanál tvoří již zmiňovaná sociální síť, která dle slov pedagogů je maximálně efektivní a funkční.

### 4. Můžete se podílet na tvorbě školního vzdělávacího programu?

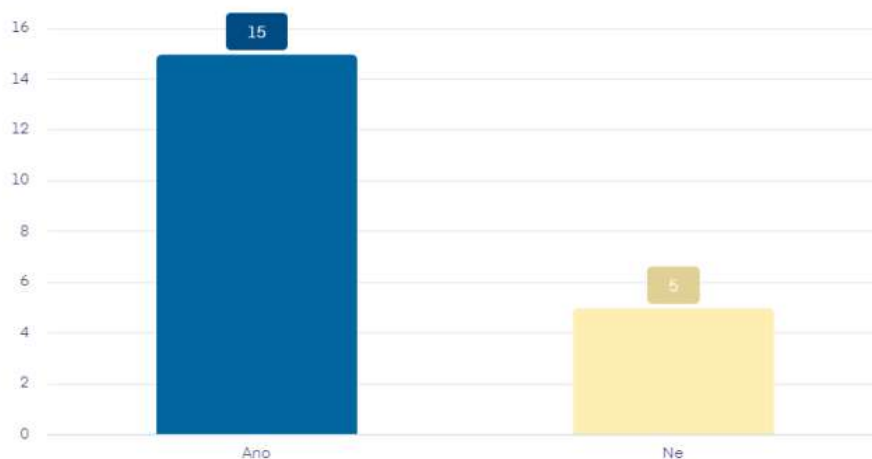


Graf č. 10. ZDROJ: Vlastní šetření

Možnost spolupráce a zapojení rodičů do tvorby školního vzdělávacího programu se dle odpovědí liší. Třináct rodičů odpovědělo, že nemají možnost podílet se na tvorbě ŠVP,

pouze sedm z nich uvedlo, že tuto možnost mají. I z odpovědí ředitelky školy je zřejmé, že rodiče se o možnosti spolupráce nezajímají a nevyjadřují se k ní. Autorka se domnívá, že by měla ředitelka školy rodiče k této činnosti více iniciovat, neboť možná někteří z nich ani netuší, že tuto možnost mají.

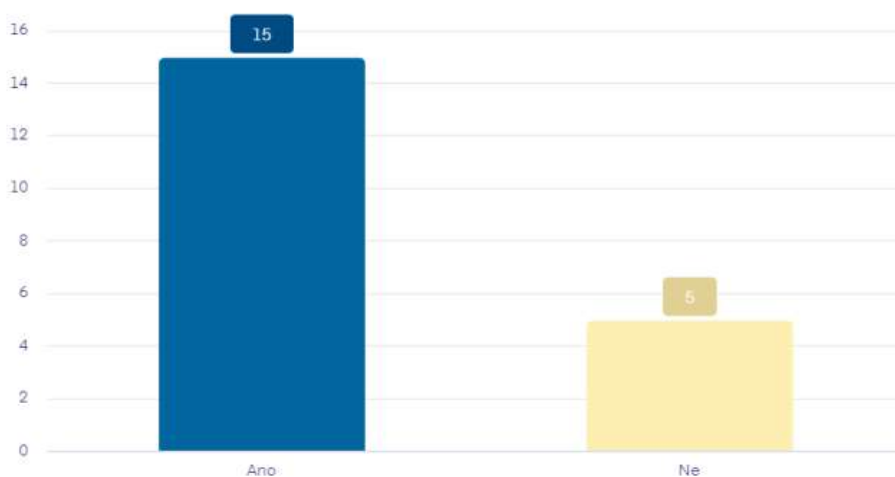
### 5. Máte možnost využití pravidelných konzultací o vývoji Vašeho dítěte?



Graf č. 11. ZDROJ: Vlastní šetření

Příležitost pro využití pravidelné konzultace o vývoji dítěte, si je vědomo patnáct rodičů z dvaceti. Učitelka mateřské školy v rozhovoru zmiňuje, že osobní komunikaci s rodiči je naprosto otevřená. Ovšem z výsledku dotazníkového šetření je zřejmé, že ne všichni rodiče jsou o této možnosti informováni. Proto důležité, aby ředitelka ale i učitelka mateřské školy rodičům pravidelně připomínala možnost těchto osobních konzultací.

## 6. Jste spokojeni s komunikací mezi Vámi (rodiči) a školou?



Graf č. 12. ZDROJ: Vlastní šetření

S komunikací mezi mateřskou školou a rodiči je spokojeno patnáct rodičů z dvaceti. Přesto že kladných odpovědí je více, taky si autorka práce myslí, že komunikace založená především jen na sociální síti není dostatečná. Přestože do uzavřené skupiny dávají pedagogové velké množství fotek a informací, ne pro všechny rodiče je tato forma předávání informací dostatečná.

### 4.5. Vyhodnocení výzkumných otázek

První výzkumná otázka se zabývá společnými a odlišnými znaky fungování managementu ve vybraných institucích.

Společné a odlišné znaky autorka stanovila na základě výzkumných metod. Jejich kódováním a rozdělením na kategorie, vytvořila myšlenkové mapy, viz příloha číslo 4., které napomohly společné a odlišné znaky lépe formulovat.

Mezi společné znaky fungování managementu v soukromé a veřejné mateřské škole patří především finanční a materiální zabezpečení školy. Obě instituce mají nadprůměrně dobré vztahy se svými zřizovateli, kteří je maximálně finančně podporují. Mateřské školy navíc využívají i dotací, které jsou poskytovány na širokou škálu činností školy.

Příznivé mezilidské vztahy na obou pracovištích jsou rovněž jejich společným znakem. V mateřských školách panuje přívětivé školní klima, které se projevuje vzájemnou otevřenou komunikací, podporou a důvěrou nejen mezi zaměstnanci, ale i ve vztahu s dětmi a jejich rodiči.

Vedoucí pracovníci své zaměstnance dostatečně slovně motivují, jejich práci oceňují. Motivování a podporování jsou i v jejich dalším vzdělávání a rozvoji. Je jim umožněno účastnit se různých vzdělávacích kurzů a seminářů, díky kterým prohlubují svoji odbornost.

V obou institucích mají i učitelé důležité slovo při plánování a rozhodování, které se týká oblasti v rozvoji školy. Vedoucí pracovníky názor učitelek zajímá, a proto je do něj aktivně zapojuje.

Mezi nejvýraznější odlišný znak patří především vnější komunikace školy a odměny zaměstnancům. Soukromá mateřská škola svou činnost prezentuje rodičům ale i veřejnosti velmi efektivně, neboť využívá velké množství informačních kanálů. Naproti tomu veřejná mateřská škola prezentuje svou činnost pouze rodičům a veřejnosti je poměrně uzavřená.

Z hlediska odměn pro zaměstnance se mateřské školy od sebe liší. Ve veřejné mateřské škole získávají zaměstnanci finanční odměny 3x ročně. Ke každému platu navíc dostávají osobní ohodnocení, jehož výši stanovuje ředitelka školy na základě spokojenosti z odvedené práce. Benefity pro zaměstnance veřejné mateřské školy jsou navíc i ve formě FSKP. Ty jsou využívány převážně na kulturní akce, kterých se zaměstnanci společně účastní. Díky tomu dochází k prohloubení jejich neformálních vztahů a dialogů.

V soukromé mateřské škole zaměstnanci dostávají rovněž finanční odměny, které jim jsou pravidelně vypláceny 2x ročně. Zásadní rozdíl je ovšem v tom, že jejich výši určuje zřizovatel školy. Tato forma odměn může být pro zaměstnance lehce demotivující, neboť vedoucí pracovník, který dennodenně dohlíží a kontroluje práci zaměstnanců, nemá na výši odměn žádný vliv.

Druhá výzkumná otázka se zabývá spoluprací s rodiči. Podkladem pro zodpovězení otázky byly především dotazníky, zaměřené na spolupráci rodiny a mateřské školy. Užito bylo ale i dat z polostrukturovaných rozhovorů a analýzy ŠVP.

V soukromé mateřské škole probíhá spolupráce s rodiči na výborné úrovni. Mateřská škola nabízí a organizuje různé akce, besídky ale i besedy s odborníky, o kterých jsou rodiče vždy s dostatečným předstihem informováni. Velká část rodičů se akcí přímo účastní a někteří z nich se navíc dobrovolně podílí i na jejich přípravách a organizaci.

Úzká spolupráce probíhá i v oblasti vývoje dětí. Rodiče mají možnost osobních individuálních schůzek s pedagogy, kterých v hojném množství využívají.

Základem kvalitní spolupráce a vztahů s rodiči je efektivní komunikace, která ze strany mateřské školy probíhá pomocí několika informačních kanálů.

Mateřská škola navíc spolupracuje i s několika odbornými institucemi (logopedie, dětský psycholog, základní škola). Jejich spolupráce se odráží do besed pro rodiče a veřejnost, které nabízí rodičům hlubší vhled do dané problematiky (přechod dětí do základní školy, logopedická prevence, apod.)

Mateřská škola dříve nabízela veřejnosti své prostory pro cvičení, ovšem spolupráce neprobíhala dle očekávání, a proto se pronájmu prostorů v odpoledních nebo večerních hodinách brání.

Ve veřejné mateřské škole se spolupráce a vztahy s rodiči prohlubují především na neformálních setkáních. Různých akcí, besídek a projektů, jež jsou pořádány mateřskou školou, se vždy účastní téměř všichni rodiče. Tyto akce provází rodinná a uvolněná atmosféra. I ve veřejné mateřské škole jsou rodiče, kteří se aktivně podílí a připravě a organizaci kulturních akcí či besídek pro děti.

Spolupráce s rodiči je úzce provázaná. V rámci adaptace je jim umožněn vstup do třídy i na školní zahradu, což jim nabízí náhled do prostředí a fungování mateřské školy.

Spolupráce mateřské školy a rodiny je pravděpodobně podpořena i tím, že vztahy pedagogů ale i rodičů navzájem jsou poměrně blízké. Jelikož všichni pochází ze stejné vesnice, tak se pravidelně setkávají na akcích pořádaných nejen mateřskou školou, ale i jinými organizacemi.

Veřejná mateřská škola spolupracuje s několika institucemi. Nejužší spolupráce probíhá se základní školou. Předškolní děti v ní navštěvují doplňkovou činnost Malý IT technik, chodí na náhledné hodiny, ale využívají i její velkou tělocvičnu při nepříznivém počasí. Ta je navíc k dispozici i veřejnosti, která je ve večerních hodinách pronajímána na lekce

aerobiku. Instituce společně často realizují výlety, ale i akce pro rodiče a veřejnost (dětské dny, velikonoční/vánoční trhy).

Užší spolupráce probíhá i s tělovýchovnou jednotkou Sokol, kdy její prostory jsou často využívány pro pohybové činnosti dětí. Další spolupráce založená na komunikaci probíhá s odborníky, jako je dětský lékař, pedagogicko-psychologická poradna či logoped.

Třetí výzkumná otázka se zabývá školním vzdělávacím programem vybraných škol. V rámci analýzy dokumentu bylo zkoumáno, zda ŠVP odpovídá konkrétním podmínkám školy a povinným okruhům vymezených v RVP PV.

Dle analýzy dokumentu obsah ŠVP soukromé mateřské školy splňuje základní odborné nároky, které stanovuje školský zákon a v souladu s ním je konkretizuje RVP PV. ŠVP podává jasný a ucelený obraz o mateřské škole a to především o způsobu a formách její práce. Nejen z rozhovorů ale i z krátkého pozorování vyplývá, že škola respektuje konkrétní podmínky mateřské školy vzhledem věku a počtu dětí, ale také k lokalitě a jejímu materiálnímu zázemí. Nabídka činností pro děti je dle ŠVP pestrá, pozitivní je také provázaná spolupráci s ostatními institucemi a odborníky.

Dle názoru autorky je pozitivním faktorem i to, že na jeho přípravě se spolupodílel celý pedagogický sbor. To by mělo zajistit, že takto společně vytvořený program bude všemi lépe přijat a že jej všichni budou ochotněji a s větším uspokojením naplňovat.

Zaměření integrovaných bloků je dostatečně široké, přičemž poskytuje dostatek zajímavých podnětů a činností k jejich realizaci. Integrované bloky jsou v ŠVP věcně a stručně popsány. Z jejich charakteristiky jsou zřejmé hlavní cíle a vzdělávací obsah.

Integrované bloky vyhovují psychologickým a didaktickým specifikům vzdělávání dětí předškolního věku, neboť jsou snadno uchopitelné, přehledné a souvisle na sebe navazují. Součástí integrovaných bloků jsou i stanovené témata, která se mohou v rámci integrovaných bloků realizovat. Zpočátku témata působila na autorku práce nepříznivým dojmem, neboť se domnívala, že učitelé tak nemají dostatek prostoru pro tvořivost a realizaci vlastních nových témat. Ta by měla být velice různorodá a rozmanitá, navíc by měla vycházet především z vnitřních potřeb a zájmu dětí. Ovšem z rozhovorů s ředitelkou a učitelkou mateřské školy vyplývá že, podtémata integrovaných bloků si mohou libovolně měnit a přetvářet.

Negativně je hodnocen fakt, že účast rodičů na tvorbě ŠVP je poměrně malá. Z výzkumných dat vyplývá, že se zapojují pouze formou nápadů na výlety či besedy.

ŠVP také nepodává bližší informace o nadstandardních a doplňkových aktivitách, přestože jich mateřská škola nabízí poměrně velké množství. Nadstandardní a doplňkové aktivity jsou poměrně velkým lákadlem pro rodiče. Je to služba, kterou se mateřská škola odlišuje od škol ostatních a její dobrá propagace zvyšuje pozici školy v konkurenceschopnosti.

Obohacující by dle názoru autorky byly také přílohy, kterými ŠVP školy nedisponuje. Přestože přílohy tvoří předepsanou součást ŠVP, jsou jeho přínosnou a smysluplnou součástí. Umožňují nalézt a lépe pochopit souvislosti s ŠVP, přičemž se může jednat o pedagogické materiály, metodiky, podklady k realizaci projektů, fotodokumentace či provozní nebo organizační řád školy.

Vnější znaky dokumentu jsou hodnoceny pozitivně. ŠVP je zveřejněn na webových stránkách školy a tak je volně přístupný odborné i laické veřejnosti. Jeho kopie je navíc i k nahlédnutí v šatně dětí. Jeho grafickou podobu je hodnocena průměrně. Za doplnění by rozhodně stál obsah dokumentu včetně číslování, které umožňuje čtenáři lepší orientaci. Autorka se domnívá, že je ŠVP doplněn zastaralými a nekvalitními obrázky, které by osobně zaměnila za jiné. V samotném textu by také upravila vzhled nadpisů kapitol, neboť současné tučné zvýraznění a zároveň potržení se nedoporučuje používat.

Školní vzdělávací program veřejné mateřské školy zahrnuje všechny povinné okruhy, které jsou konkretizovány RVP PV. Ve vztahu k potřebám dítěte je mateřská škola vhodně vybavena nábytkem i didaktickými pomůckami, které respektují fyziologické potřeby dětí. Jeho rozmístění vyhovuje činnostem dětí, je přístupné a splňuje veškeré bezpečnostní a hygienické požadavky.

Nabídka činností a aktivit je přizpůsobená zájmům, individuálním potřebám a možnostem dětí. Za výhodu autorka považuje, že výchova a vzdělávání probíhá z velké části venku, kde pedagogové maximálně využívají rozmanitého okolí školy.

Samotný obsah programu ovšem nepodává jasný obraz o fungování mateřské školy. Informace v dokumentu jsou řazeny nesystematicky a vzájemně do sebe nezapadají. To způsobuje, že jednotlivé části nevytváří celek, který by měl být sladěný.

Dokument na autorku působí spíše jako soubor několika izolovaných a nenavazujících okruhů. ŠVP by měl být upraven tak, aby hlavní myšlenka a cíl byl provázán v celém jeho obsahu. Je důležité aby ŠVP měl jakousi vnitřní integrující myšlenku a logický systém, dokazující promyšlené a cílevědomé fungování školy.

Na zpracování ŠVP veřejné mateřské školy se podílela současná ředitelka mateřské školy a učitelka, která v mateřské škole pracovala před několika lety. Současná učitelka se ovšem podílí na jeho aktualizacích. Ze získaných dat ovšem vyplývá, že si uvědomuje jeho neaktuálnost a nesystematičnost, která by byla potřeba změnit. Do tvorby ŠVP se navíc nezapojují rodiče, neboť zájem z jejich strany je poměrně malý. Ze získaných dat ovšem vyplývá, že někteří z nich o této možnosti pravděpodobně ani nevědí.

Autorka vyzdvihuje zpracování integrovaných bloků, přičemž jejich počet (6) hodnotí jako přiměřený. Nejvíce ji zaujala originalita jejich názvů. Pro čtenáře je přínosné, že každý blok je navíc věcně a stručně popsán. Z jeho charakteristiky vychází zřejmé hlavní cíle a vzdělávací obsah, který stručně naznačuje hlavní okruhy činností a poznatků. Integrované bloky jsou tak dostatečně otevřené pro pedagogy, kteří mají možnost ho rozvíjet a naplňovat nejrůznějšími způsoby, přičemž jej může přizpůsobovat aktuálním okolnostem a dění.

Negativně je hodnoceno nekvalitní zpracování posledního povinného okruhu a to evaluační činnosti. V ŠVP veřejné mateřské školy není zachycen přehled základních evaluačních činností školy, které by podávaly informace o tom, jak škola a její pedagogové pracují se zpětnou vazbou. Tento povinný okruh v dokumentu obsahuje jen přehled činností, které probíhají na úrovni školy. O činnostech probíhajících na úrovni tříd (včetně sebereflexe pedagogů) a činnostech zaměřené na přehled sledování a hodnocení výsledků, tj. činností zaměřených k hodnocení vzdělávacích a rozvojových pokroků jednotlivých dětí vůbec nepojednává.

Vnější znaky ŠVP také nejsou hodnoceny kladně. Dokument není přístupný pro veřejnost v elektronické podobě na webových stránkách školy. Nachází se pouze v papírové podobě v šatně dětí a tak je přístupný pouze rodičům. Jeho grafická podoba je už zastaralá, aktualizace probíhají pouze vkládáním listů do papírové verze dokumentu, což nepůsobí esteticky ani profesionálně příznivě.

Poslední výzkumná otázka zjišťuje, s jakými problémy v oblasti managementu se potýkají konkrétní instituce. Pro zodpovězení této otázky vycházela autorka práce především z dat, které získala pomocí strukturovaných rozhovorů a dotazníků od rodičů. Myšlenkové mapy viz příloha číslo 4, poukazují na silné a slabé stránky konkrétních mateřských škol, které napomohly k zodpovězení poslední výzkumné otázky.

Fungování soukromé mateřské školy je na výborné úrovni. Mezi její silné stránky patří především finanční zabezpečení, materiální vybavení, příznivé klima školy, otevřená komunikace a příznivé mezilidské vztahy, úzká spolupráce s rodiči, ale také prezentace školy veřejnosti. Podrobněji viz příloha číslo 4.

Slabé stránky soukromé mateřské školy se promítají v zapojení rodičů do tvorby ŠVP, kterou by ředitelka školy měla více iniciovat. Jeho obsah by měl odpovídat nejen konkrétním podmínkám školy, ale i potřebám a přáním dětí i jejich rodičů.

Z hlediska neformálních dialogů mezi zaměstnanci, spatřuje autorka práce v soukromé mateřské škole méně příležitostí pro jejich uskutečňování. Ovšem ze získaných dat vyplývá, že i formální i neformální dialogy mezi zaměstnanci probíhají denně.

Problém, se kterým se mateřská škola potýká, je také její poloha. Zařízení se nachází zhruba 20km od většího města a přesto že je o ni poměrně vysoký zájem od rodičů, odrazuje je vzdálenost školy. Rodiče tak často volí instituci jen na přechodnou dobu, než je dítě přijato do státní mateřské školy.

Celkově ovšem vedoucí pracovník management mateřské školy vyzdvihuje a na jejím fungování by nic neměnil.

Kvalitní fungování managementu ve veřejné mateřské škole se promítá především do pozitivního školního klima. Mezilidské vztahy a spolupráce mezi zaměstnanci je na výborné úrovni. Otevřená komunikace, důvěra a ocenění je základem jejich kvality. Silnou stránkou veřejné mateřské školy je také finanční zabezpečení školy, které se promítá do jejího materiálního zabezpečení, ale i do odměn pro zaměstnance. Silné stránky veřejné mateřské školy jsou podrobněji zobrazeny v myšlenkové mapě, viz příloha číslo 4.

Fungování mateřské školy se ovšem potýká i s několika problémy, které více rozvádím v myšlenkové mapě, viz příloha číslo 4.

Největší problém z hlediska managementu je prezentace školy, která je dle získaných dat nedostatečná. Otázka prezentace školy a jejího školního vzdělávacího programu je velmi důležitá. Vhodnou propagací školy mohou rodiče ale i široká veřejnost posoudit její kvalitu, zjistit její vzdělávací cíle nebo organizační zabezpečení. Škola je službou pro veřejnost, proto by veřejnost měla mít právo vědět, co škola dělá, co nabízí, jak si vede a jaké má výsledky.

Neveřejně přístupný ŠVP mateřské školy, je také velkým negativem. Každá škola by se svým ŠVP měla prezentovat. Z jeho obsahu by měla být zřejmá filosofie školy, její vzdělávací cíle, metody práce, ale i podmínky a organizace školy. Kvalitně zpracovaným a veřejně přístupným školním vzdělávacím programem škola propaguje svůj osvědčený nebo originální přístup na cestě za výchovou a vzděláváním dětí.

## 5. Diskuze

Záměrem teoretické části diplomové práce bylo seznámení s hlavními funkcemi managementu v rámci fungování mateřských škol v soukromém a veřejném sektoru. Tyto poznatky byly následně prověřovány v praktické části, kde jsou popsány specifika fungování managementu ve vybraných zařízeních.

Při získávání dat prostřednictvím metody polostrukturovaného rozhovoru, byla provedoucí pracovníky zařazena podotázka, týkající se hlavního kritéria při výběru zaměstnanců. Ředitelky obou mateřských mají při výběru pedagogů poměrně velkou volnost. Z jejich odpovědí vyplývá, že ani pro jednu ředitelku mateřské školy, není prioritou vysokoškolské vzdělání učitele.

Výuka dětí v mateřské škole je ovšem součástí celoživotního vzdělávání, proto se autorka domnívá, že každý učitel by měl mít vystudované minimálně bakalářské studium. Učitelé mateřských škol by měli mít dostatek jak teoretických tak praktických znalostí, aby dokázali včas zareagovat, nebo poskytnou rady v případě odlišného vývoje dítěte od běžného. Jejich náplní je ale také plánování systematické a smysluplné výuky, která bude děti všestranně rozvíjet a bude vycházet z jejich zájmů a potřeb. Již jeden z nejvýznamnějších českých pedagogů a psychologů Václav Příhoda prosazoval, aby učitelé mateřských škol vysokoškolskou přípravou procházeli. V knize *Vědecká příprava učitelstva* (1937) napsal, že je paradoxem, že ti, kdo ošetřují chrup dětí, mají úplné vysokoškolské vzdělání, kdežto učitelé pečující o duši dětí, se mají spokojit jen se vzděláním nižším.

Dle názoru autorky, je kvalitní příprava učitelů mateřských škol velmi důležitá, ovšem uvědomuje si i fakt, že podle vzdělání nelze určit kvalitního a méně kvalitního učitele. Vše záleží na přístupu a na profesních kompetencích, které daný učitel má.

Během kvalitativního výzkumu byly navštíveny dvě přibližně stejně velké předškolní instituce. Velkým překvapením pro autorku práce bylo, že management v obou institucích funguje na poměrně vysoké úrovni, přesto že se jedná o malé vesnické předškolní instituce. Vzájemná spolupráce kolegů, důvěra, podpora a otevřená komunikace se promítá do výchovně vzdělávací práce s dětmi. V porovnání s velkou městskou mateřskou školou, ve které autorka působí jako učitelka, se fungování managementu výrazně liší. Zajímavé by tudíž bylo porovnat i fungování managementu

dvou odlišně velkých institucí, čehož se autorka na začátku práce obávala kvůli zkreslování informací. Nyní se ovšem domnívá, že i toto porovnání by přineslo zajímavé poznatky a vhled do problematiky fungování managementu v mateřských školách.

## **Závěr**

Obecně můžeme management charakterizovat jako proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů dané organizace. Z obecného managementu vychází školský management, který zahrnuje řízení školského prostředí, do kterého spadá několik významných oblastí, jež autorka popisuje v teoretické části diplomové práce.

Cílem práce bylo popsat specifika fungování managementu ve dvou rozdílných předškolních institucích. Autorka poukazuje na jejich společné a odlišné znaky, ale také na problémy, se kterými se instituce v rámci managementu potýkají.

Teoretická část vymezila základní pojmy a jednotlivé funkce managementu, jež s fungováním mateřské školy úzce souvisí. Druhá polovina teoretické části práce se zabývala jednotlivými předškolními institucemi a jejich legislativním ukotvením. Práce popisuje kurikulární dokumenty, které uvádí konkrétní cíle, obsah učení, ale i hodnocení výsledků a návrhy metod, jež během vzdělávacího působení lze využít. Přibližuje také požadavky kvalifikace vedoucího pracovníka mateřské školy, přičemž autorka práce stručně vymezila i jeho práva, povinnosti a kompetence.

Závěr teoretické části pojedná o možnostech spolupráce mateřské školy s rodiči a zřizovatelem, která je pro kvalitu fungování školy zásadní.

Cíle diplomové práce byly dosaženy výzkumným šetřením, ve kterém autorka práce poukazuje na specifika fungování managementu v soukromé a veřejné mateřské škole. Empirická část práce nabízí kvantitativní výzkum, v němž byla data získána pomocí polostrukturovaných rozhovorů, analýzy dokumentů a dotazníků. Tato část poukazuje na společné a odlišné znaky dvou vybraných zařízeních.

Velkým překvapením bylo pro autorku práce poměrně velké množství společných znaků. Mezi něž patří především finanční a materiální zabezpečení školy, které je výsledkem maximální finanční podpory od jejich zřizovatelů. Kvalitní fungování managementu se v mateřských školách odráží také v přívětivém školním klimatu, jehož základem je otevřená komunikace, motivace a důvěra nejen mezi zaměstnanci, ale i mezi rodiči a jejich dětmi.

Největší rozdíly jsou naopak spatřeny ve vnější komunikaci a prezentaci školy rodičům a veřejnosti. Finanční odměny a benefity pro zaměstnance, se v jednotlivých mateřských školách také poměrně liší. Jejich výše a možnosti jsou ovšem dle názoru autorky ovlivněny i aktuální finanční situací školy.

Závěr práce poukazuje na možné problémy, se kterými se konkrétní mateřské školy potýkají. U soukromé mateřské školy se jedná především o její polohu, neboť zájem rodičů o služby školy v závislosti na její poloze klesá. U veřejné mateřské školy je problémem především propagace mateřské školy rodičům a veřejnosti větším množstvím informačních kanálů.

Diplomová práce nabízí vhled do fungování managementu ve veřejné a soukromé mateřské škole. Práce je tak přínosná především pro zájemce o funkci vedoucího pracovníka mateřské školy. Stejně tak jako autorce práce, může i ostatním studentům či budoucí ředitelům mateřských škol poskytnou inspirace, které budou v rámci své funkce uplatňovat. Autorka práce si z její realizace uvědomila především důležitost otevřené komunikace se zaměstnanci, ale také jejich motivaci. Neméně důležitá je také snaha o kvalitní a efektivní spolupráci s rodiči a zřizovatelem, která je prostředkem kvalitního fungování školy.

## Seznam použitých zdrojů

### Literatura

ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4

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

BRÉDA, Jiří, Eva DANDOVÁ a Jitka STASINKA SLIVOŇOVÁ. *Alfa a omega (nového) ředitele školy*. Praha: Raabe, [2018]. Dobrá škola. ISBN 978-80-7496-397-1.

ČERNÁ, Miroslava, Miroslav MARINČÁK a Ivo SVOBODA. *Správní řízení a finance v praxi škol a školských zařízení*. Brno: Masarykova univerzita, 2015. ISBN 978-80-210-8079-9

EGER, Ludvík. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2006, 224 s. Moderní pedagogika v teorii a praxi. ISBN 80-723-8583-6.

EGER, Ludvík a Dana EGEROVÁ. *Základy metodologie výzkumu*. 2. přepracované a rozšířené vydání. V Plzni: Západočeská univerzita, 2017. ISBN 978-80-261-0735-4.

HENDL, Jan. *Přehled statistických metod*. Praha: Portál, 2006. ISBN 978-80-7367-482-3

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOHNOVÁ, Jana. *Další vzdělávání učitelů ZŠ a SŠ*. 1.vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze – Pedagogická fakulta, 1995. Studia Paedagogica 16. ISBN 0862-4461

KOŤÁTKOVÁ, Soňa. *Dítě a mateřská škola: co by měli rodiče znát, učitelé respektovat a rozvíjet*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-2474435-3.

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha : Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KROPÁČKOVÁ, Jana. Spolupráce mateřské školy s rodinou. *ACTA HUMANICA*. Žilinská univerzita v Žilině, 2017, 14 (1), 59-73. ISSN 1336-5126.

OPRAVILOVÁ, Eva. *Předškolní pedagogika*. Praha: Grada, 2016. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5107-8.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1.

Pedagogická encyklopedie. Praha: Novina, 1938.

PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4329-4.

PRŮCHA, Jan. *Předškolní dítě a svět vzdělávání: přehled teorie, praxe a výzkumných poznatků*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-323-5.

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

PRŮCHA, Jan a Soňa KOŤÁTKOVÁ. *Předškolní pedagogika: učebnice pro střední a vyšší odborné školy*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0495-4.

PŘÍHODA, Václav. *Vědecká příprava učitelstva*. V Praze: Dědictví Komenského, 1937. Časové otázky a rozpravy pedagogické.

REKTOŘÍK, Jaroslav. a kol.: *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*, Ekopress., Praha 2002, ISBN 80-86119-60-2

SIEGL, Milan, STEJSKAL, Jan a kol. 2011. *Management veřejného sektoru: distanční opora*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice. 114 s. ISBN 978-807-3954-154.

STRECKOVÁ, Yvonne. (1998) *Teorie veřejného sektoru: učební text*. (1. přeprac. vyd.). Brno: Masarykova univerzita

STRECKOVÁ, Yvonne., MALÝ Ivan. a kol.: *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*, ComputerPress, Praha 1998, ISBN 80-7226-112-6

SYSLOVÁ, Zora. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu. 2.*, doplněné a aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-859-8.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6.

TEPLÁ, M., SMEJKALOVÁ, H., *Základní informace k zajišťování asistenta pedagoga do třídy, v níž je vzděláván žák nebo žáci se zdravotním postižením*. Praha: IPPP, 2007. 31 str., ISBN 978-80-86856-35-3

TOMEŠ, Igor. *Sociální správa: úvod do teorie a praxe*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-483-0.

TROJAN, Václav. *Pedagogický proces a jeho řízení*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-539-9.

TROJAN, Václav, Michaela TURECKIOVÁ, Jiří TRUNDA a Miroslava DVOŘÁKOVÁ. *Přístupy k managementu vzdělávání v kontextu České republiky*. V Praze: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2015. ISBN 978-80-7290-867-7.

TROJAN, Václav. *Řízení pedagogického procesu v současné škole*. Praha: Vydavatelství Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy, 2017. ISBN 978-80-7290-961-2.

TROJANOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-899-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-66-2.

VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁČEK, Leo. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041-4.

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

VÝZKUMNÝ ÚSTAV PEDAGOGICKÝ, Manuál k přípravě školního (třídního) vzdělávacího programu mateřské školy 2005 Vydal: Výzkumný ústav pedagogický v Praze Náklad: 500 kusů Tisk: ÚIV, Nakladatelství TAURIS Druhé vydání Rok vydání: 2006 ISBN 80-87000-01-3

ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-85-9.

### **Elektronické zdroje**

DOTACEEU, Dotace pro školy. Dotace z EU na klíč [online] 2020 [cit. 2020-10-02]. Dostupné z: <https://www.dotacni.info/dotace-podle-oboru/skoly/>

DOTAČNÍ PRŮVODCE, Dotační průvodce radí - Co to je dotace a jak ji získat? [online]. 2020 [cit. 2020-10-02]. Dostupné z: <http://www.dotacnipruvodce.cz/2020/06/11/co-to-je-dotace-a-jak-ji-ziskat/>

EURYDICE, Česká-republika: Další pracovníci škol | [online] 2021a [2021-03-18]. Dostupné z: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/other-education-staff-or-staff-working-schools-17\\_cs#10\\_4\\_2\\_Nepedagogicti\\_pracovnici](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/other-education-staff-or-staff-working-schools-17_cs#10_4_2_Nepedagogicti_pracovnici)

EURYDICE, Česká-republika: Další vzdělávání pedagogických pracovníků pro předškolní a školní vzdělávání | [online] 2021b [cit. 2021-03-09]. Dostupné z: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/continuing-professional-development-teachers-working-early-childhood-and-school-education-19\\_cs](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/continuing-professional-development-teachers-working-early-childhood-and-school-education-19_cs)

EURYDICE Česká-republika: Financování předškolního a školního vzdělávání | [online] 2021c [2021-02-15] Dostupné z: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/early-childhood-and-school-education-funding-21\\_cs](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/early-childhood-and-school-education-funding-21_cs)

EURYDICE, Česká-republika:Organizace soukromého sektoru vzdělávání [online] 2021d [2021-02-13]. Dostupné z: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/organisation-private-education-21\\_cs](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/organisation-private-education-21_cs)

EURYDICE, Česká-republika:Pracovní podmínky učitelů v předškolním a školním vzdělávání | [online] 2021e [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/conditions-service-teachers-working-early-childhood-and-school-education-20\\_cs](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/conditions-service-teachers-working-early-childhood-and-school-education-20_cs)

EURYDICE, Česká-republika:Řídící pracovníci v předškolním a školním vzdělávání [online] 2021f [2021-03-16]. Dostupné z: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/management-staff-early-childhood-and-school-education-17\\_cs](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/management-staff-early-childhood-and-school-education-17_cs)

INVESTOPEDIA, Private Sector Definition. Sharper insight, better investing. [online] 2021 [cit. 2021-02-19]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/p/private-sector.asp>

KUPNISILA , Zaručená mzda 2021 podle profesí, od zedníka po manažera - Kupní Síla [online] 2021 [cit. 2021-05-04]. Dostupné z: <https://www.kupnisila.cz/zarucena-mzda-2021-podle-profesi/>

LAZAROVÁ, B., POL, M. a TOMANCOVÁ, J. Kapitoly ze školského managementu. [online] 2021 [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/el/1451/jaro2012/nk1021/um/skolsky\\_management-studijni\\_materialy.pdf](https://is.muni.cz/el/1451/jaro2012/nk1021/um/skolsky_management-studijni_materialy.pdf).

MANAGEMENTMANIA, Ekonomie (Economics) - ManagementMania.com. [online] 2020a [cit. 2020-09-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ekonomie>

MANAGEMENTMANIA, Organizace (Organization) - ManagementMania.com. [online] 2020b [cit. 2020-09-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/organizace>

MANAGEMENTMANIA, Veřejný sektor (Public Sector) - ManagementMania.com. [online] 2020c [cit. 2020-09-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/verejny-sektor>

MEDOTICKÝ PORTÁL RVP, Předškolní pedagogika - ŠVP, TVP, IVP, práva dítěte. Metodický portál RVP - Modul Články [online] 2020 [2020-12-03]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/c/P/18029/predskolni-pedagogika-svp-tvp-ivp-prava-ditete.html/>

MPSV , Dětské skupiny - MPSV Portál. [online] 2020 [cit. 2020-11-08]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/detske-skupiny>

MŠMT ČR, Reforma financování regionálního školství, [online]. 2021a [cit. 2021-03-28]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/ekonomika-skolstvi/reforma-financovani-regionalniho-skolstvi>

MŠMT ČR, RVP PV leden 2018.pdf, MŠMT ČR. MŠMT ČR [online] 2021b [cit.2021-01-18]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/file/45304/>

NÁRODNÍ PROGRAM ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ V ČR, Bílá kniha (2001) | Databáze strategií - portál pro strategické řízení. Databáze Strategií - home | Databáze strategií - portál pro strategické řízení [online] 2020 [cit. 2020-11-08]. Dostupné z: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/msmt/strategie/narodni-program-rozvoje-vzdelavani-v-ceske-republice-bila-kniha?typ=struktura>

PEDAGOGICKÁ KOMORA, Tarifní platy učitelů a dalších pedagogických pracovníků [online] 2020. [cit. 2020-10-15]. Dostupné z: <https://www.pedagogicka-komora.cz/2019/01/aktualni-tarifni-platy-ucitelu-dalsich.html>

PORTÁL PRO ŠKOLNÍ ASISTENTY A ASISTENTY PEDAGOGŮ, [online] 2020 [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: <http://www.asistentpedagoga.cz/napln-prace>

ŘÍZENÍ ŠKOLY, Mimořádná opatření a úplata za předškolní vzdělávání. Řízení školy [online] 2020 [cit. 2020-10-04]. Dostupné z: <https://www.rizeniskoly.cz/cz/aktuality/mimoradna-opatreni-a-uplata-za-predskolni-vzdelavani-v-materske-skole.a-6612.html>

ZÁKONY PRO LIDI, 222/2010 Sb. Nařízení vlády o katalogu prací ve veřejných službách a správě. Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online] 2021 [cit.2021-03- 29]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2010-222>

## Seznam příloh

Příloha č. 1. - Respondentské otázky .....	120
Příloha č. 2. – Přepis rozhovorů.....	122
Příloha č. 3. – Dotazník .....	135
Příloha č. 4. - Myšlenkové mapy .....	136
Příloha č. 5. – Fotografie vybraných institucí.....	139

## Přílohy

### Příloha č. 1. - Respondentské otázky

#### Respondentské otázky pro ředitele mateřských škol

1. Jak probíhá spolupráce se zřizovatelem?
2. Jste spokojen/a se spoluprací v oblasti materiálního zabezpečení školy zřizovatelem?
3. Na jaké úrovni jsou, dle Vašeho názoru, finanční prostředky poskytované zřizovatelem školy?
4. Získáváte finanční prostředky i z jiných zdrojů, mimo rozpočet? (sponzorské dary, granty)
5. Podílí se na tvorbě školního vzdělávacího programu veškerý pedagogický personál školy?
  - 5.1. Zapojujete do tvorby ŠVP i rodiče?
6. Jak často inovujete Váš školní vzdělávací program?
  - 6.1. Mají pedagogové volnost ve výběru podtémat integrovaných bloků?
7. Nabízíte dětem nadstandardní zájmové aktivity, jaké?
  - 7.1. Případně nabízíte prostory školy k volnočasovým aktivitám dětí/dospělých?
8. Máte volnost při výběru zaměstnanců (pedagogický + nepedagogický personál)?
  - 8.1. Co je pro Vás při výběru zaměstnanců hlavním kritériem?
9. Jak probíhá stimulace a motivace (pochvaly, benefity) Vašich zaměstnanců?
10. Co děláte proto, aby ve vaší škole panovalo příznivé školní klima?
  - 10.1. Co je podle Vás základem pro fungování kvalitního a funkčního týmu?
11. Dochází mezi Vámi a zaměstnanci k otevřenému dialogu? Při jakých momentech?
12. Jak často jsou na Vašem pracovišti pedagogické rady a co je jejich námětem?
13. Podílí se na procesech rozhodování a plánování v oblasti rozvoje školy i zřizovatel?
  - 13.1. Mají Vaši zaměstnanci možnost podílet se na procesech rozhodování a plánování v oblasti rozvoje školy?
14. Jak probíhá kontrola vašich zaměstnanců?
  - 14.1. Probíhají ve Vaší škole hospitace a jak často? Vnímáte hospitaci jako nástroj kontroly?
  - 14.2. Kontroluje Vás jako ředitele školy Váš zřizovatel?
  - 14.3. Vnímáte kontrolu jako nástroj pro zpětnou vazbu?
15. Je ve Vaší organizaci dostatečný prostor pro vytváření neformálních vztahů (se zaměstnanci, s rodiči)?
16. Dbáte na další vzdělávání a profesní rozvoj svých zaměstnanců? Jak?
17. Jak probíhá spolupráce s rodiči?
  - 17.1. Mají možnost zapojit se do dění mateřské školy?
18. Spolupracuje Vaše mateřská škola s dalšími institucemi?
  - 18.1. Jak spolupráce probíhá?

19. Jak probíhá komunikace a informovanost rodičů a veřejnosti o dění ve Vaší škole?
20. Jakým způsobem prezentujete práci Vaší školy?
21. Je něco, co byste chtěl/a v rámci fungování Vaší školy změnit?

### **Respondentské otázky pro učitele mateřských škol**

1. Jste spokojena s materiálním vybavením školy (didaktické pomůcky, školní zahrada)?
  - 1.1. Podílíte se na plánování a rozhodování o materiálním vybavení školy?
2. Podílíte se na plánování a rozhodování ve věcech, které mají vliv na rozvoj školy?
3. Podílíte se na tvorbě školního vzdělávacího programu?
  - 3.1. Máte volnost ve výběru podtémat integrovaných bloků?
4. Máte volnost ve využití výchovně vzdělávacích metod při přímé pedagogické práci?
5. Jaké je dle vašeho názoru klima v mateřské škole, v níž pracujete?
6. Pociťujete ve vaší mateřské škole kolegiální podporu a spolupráci?
7. Jaké motivační faktory používá ředitel Vaší mateřské školy k motivaci pedagogů?
  - 7.1. Objevují se i ve formě odměn? Jakých?
8. Vede Vás váš nadřízený k dalšímu studium a profesnímu rozvoji?
9. Dochází mezi Vámi a nadřízeným k otevřenému dialogu? Při jakých příležitostech?
10. Probíhají ve Vaší škole ze strany vedení hospitace?
  - 10.1. Vnímáte hospitaci jako nástroj kontroly?
11. Jak často probíhají pedagogické porady a co je jejich náplní?
12. Jak probíhá ve Vaší škole spolupráce s rodiči?
  - 12.1. Mají možnost se podílet na dění v mateřské škole?
13. Jakým způsobem informujete rodiče a veřejnost o dění v mateřské škole?
14. Je něco, co byste na fungování mateřské školy změnil/a?

## Příloha č. 2. – Přepis rozhovorů

Rozhovor 08. 02. 2021

### Rozhovor s ředitelkou veřejné mateřské školy

Uvedte prosím Vaše vzdělání a praxi: střední odborná škola pedagogická, 6 let praxe jako učitelka v jeslích, 35 let praxe jako ředitelka mateřské školy

**1. Jak probíhá spolupráce se zřizovatelem?**

Velice dobře, máme dobré vztahy.

**2. Jste spokojen/a se spoluprací v oblasti materiálního zabezpečení školy zřizovatelem?**

To určitě, na vše co potřebujeme, nám jsou poskytnuty finanční prostředky od zřizovatele.

**3. Na jaké úrovni jsou, dle Vašeho názoru, finanční prostředky poskytované zřizovatelem školy?**

Výborné, vždy o co si zažádáme tak dostaneme.

**4. Získáváte finanční prostředky i z jiných zdrojů, mimo rozpočet? (sponzorské dary, granty)**

Ano, především dotace, z těch třeba máme krásné nové prvky na naši školní zahradě. Také využíváme šablony. Sponzorské dary jsou jen ve formě materiálních věcí, třeba pomůcky na výtvarné činnosti, nebo nějaké drobné hračky. Není to formou financí.

**5. Podílí se na tvorbě školního vzdělávacího programu veškerý pedagogický personál školy?**

Ano, tvořila jsem ho společně s paní učitelkou, která před pár lety šla do důchodu. Nyní se současná paní učitelka zapojujeme do jeho aktualizací a změn.

**5.1. Zapojujete do tvorby ŠVP i rodiče?**

Rodiče se k tomu nevyjadřují, nezapojují se. Zdá se mi, že i když vyvěšujeme na nástěnku týdenní plány, že si je rodiče ani nepřečtou. Spíš se spoléhají na nás

**6. Jak často inovujete Váš školní vzdělávací program?**

Dle potřeby, jen pokud chceme do něj zahrnout něco nového.

**6.1. Mají pedagogové volnost ve výběru podtémat integrovaných bloků?**

To mají, není to striktní. Vychází to ze situace, z podmínek a ze zájmu dětí.

**7. Nabízíte dětem nadstandardní zájmové aktivity, jaké?**

Nemáme placené kroužky, ale nabízíme aktivity, které jsou pouze jako doplňková činnost. Stručně jsou popsány v našem ŠVP, jedná se o aktivity pro předškoláky, aktivity zaměřené na počítače a přírodu.

**7.1. Případně nabízíte prostory školy k volnočasovým aktivitám dětí/dospělých?**

My jako mateřské škola ne, ale veřejností jsou využívány prostory školy – tělocvična.

**8. Máte volnost při výběru zaměstnanců (pedagogický + nepedagogický personál)?**

Ano mám, to je vyloženo na mně.

**8.1. Co je pro Vás při výběru zaměstnanců hlavním kritériem?**

Vztah a přístup dětem. Myslím si, že to není o vzdělání, musím prostě vidět, že má daný uchazeč kladný vztah k dětem, je do práce zapálený a má takový ten cit pro děti.

**9. Jak probíhá stimulace a motivace (pochvaly, benefity) Vašich zaměstnanců?**

Máme třikrát ročně finanční odměny, plus také k výplatě osobní ohodnocení. Benefity jsou i ve formě FKSP (pozn. fond kulturních a sociálních potřeb).

**10. Co děláte proto, aby ve vaší škole panovalo příznivé školní klima?**

My jsme tady jedna rodina. Jednáme narovinu, spolupracujeme, stojíme jedna za druhou. Dokonce se stalo i to, že jsem jednou vařila v kuchyni, protože nám z ničeho nic odpadla kuchařka (smích). Na tak malé školce prostě musíte perfektně fungovat a vycházet spolu a to tak u nás je.

**10.1. Co je podle Vás základem pro fungování kvalitního a funkčního týmu?**

Důvěra, komunikace, pochvala a ocenění, ale i ta rovnoprávnost. Nehraju si tady na to, že jsem něco víc. Beru názor každého a chovám ke svým zaměstnancům tak, jak chci, aby se oni chovali ke mně.

**11. Dochází mezi Vámi a zaměstnanci k otevřenému dialogu? Při jakých momentech?**

Děláme si sezení, když má někdo narozeniny nebo svátek. Také z fondu FKSP chodíme na společné akce, jako jsou večere, divadla a tam se to nejvíc prohlubuje, povídáme si, řešíme osobní i pracovní věci.

**12. Jak často jsou na Vašem pracovišti pedagogické rady a co je jejich námětem?**

Máme to průběžné, vidáme se každý den, denně jsem se svými zaměstnanci v kontaktu, důležité věci často řeším to za provozu. Samozřejmě dělám také oficiální porady, ale vesměs to řešíme za pochodu.

**13. Podílí se na procesech rozhodování a plánování v oblasti rozvoje školy i zřizovatel?**

Co se týče dotací, tak tam to řešíme. Například to, co by bylo dobré zafinancovat, projekty vždy vybíráme společně. Ale co se týče výchovy a vzdělávání dětí, o tom si rozhoduju sama.

**13.1. Mají Vaši zaměstnanci možnost podílet se na procesech rozhodování a plánování v oblasti rozvoje školy?**

Určitě, samozřejmě. Nejen s paní učitelkou, ale i s kuchyní to řeším. Přijdu do kuchyně a zeptám se, co potřebují. Ptám se paní učitelky jaká školení, nebo semináře by ji přišla užitečná, jestli je to pro nás přínosné. Ale řeším to i s uklízečkou, nakoupili jsme pračku a sušičku, tu si třeba vybrala sama. Spolupráce je teda celkově velmi dobrá, když přijdou s nějakým nápadem nebo inovací, nebráním se tomu.

**14. Jak probíhá kontrola vašich zaměstnanců?**

Probíhá průběžně

**14.1. Probíhají ve Vaší škole hospitace a jak často? Vnímáte hospitaci jako nástroj kontroly?**

Ano, píšu je. Ale jsme na jedné třídě, takže já každý den vidím, co paní učitelka s dětmi dělá a jak k nim přistupuje. Takže nejdu si k ní vyloženě sednout na hospitaci. Protože my

jsme pořád spolu. Takže hospitace dělám tou formou, že paní učitelku seznámím s tím, na co se zaměřím, co budu sledovat a poté z toho udělám zápis.

**14.2. Kontroluje Vás jako ředitele školy Váš zřizovatel?**

Ne, nekontrolují nás a ani nezasahují do naší práce. Od toho tu máme ČŠI. To přeci není ani jejich práce nás kontrolovat. Kontrolují akorát účetnictví, co se týče financí a pokladny, ale do výchovně vzdělávacích procesů nezasahují. Neboť si myslím, že tomu ani moc nerozumí (smích).

**14.3. Vnímáte kontrolu jako nástroj pro zpětnou vazbu?**

Určitě, je to zpětná vazba jak pro mě tak pro paní učitelku.

**15. Je ve Vaší organizaci dostatečný prostor pro vytváření neformálních vztahů (se zaměstnanci, s rodiči)?**

Určitě, se zaměstnanci jsem už zmiňovala hlavně ty společné večere a návštěvy divadel. Pro rodiče děláme dvakrát do roka vyrábění. To chodí hlavně maminky, někdy s sebou berou třeba i příbuzné. Máme tu pro ně pohoštění, je to taková rodinná uvolněná atmosféra. Organizujeme také zahraniční slavnosti, vánoční slavnosti formou trhů, kde prodáváme výrobky od dětí.

**16. Dbáte na další vzdělávání a profesní rozvoj svých zaměstnanců? Jak?**

Ano, určitě. Paní učitelka zrovna včera absolvovala online seminář, který si sama vybrala. Vždy si vybere sama to, v čem si chce prohlubovat své znalosti. Má mou plnou podporu.

**17. Jak probíhá spolupráce s rodiči?**

Spolupráce probíhá výborně. Ale ovšem že jsou výjimky rodičů, kteří prostě nic dělat nebudou, do ničeho se nezapojují, ale nikoho nenutíme. Jsme rádi, že dávají děti k nám do školy, kde se alespoň něco naučí a poznají něco nového. Někteří rodiče jsou zkrátka vytížení, přijíždí pozdě z práce, takže vždy záleží na rodičích, nikoho nenutíme.

**17.1. Mají možnost zapojit se do dění mateřské školy?**

Ano mají, třeba na karnevaly připravují masky, často nám nosí nějaké výtvarné pomůcky jako sponzorské dary. Taky tady máme projekt čtení dětem, takže často chodí rodiče nebo prarodiče předčítat. Jsou opravdu ochotní, zapojují se. Tady na vesnici se všichni známe, takže se nestraní.

**18. Spolupracuje Vaše mateřská škola s dalšími institucemi?**

Ano, pracujeme s mateřskou školou v Budeníčkách, hlavně tedy s naší základní školou, s dětským lékařem, s pedagogicko-psychologickou poradnou, s logopedem, ale také s místní tělovýchovnou jednotkou – se sokolem.

**18.1. Jak spolupráce probíhá?**

Formou společných výletů, ty často absolvujeme se základní školou. Děláme si společné akce. Zrovna na podzim jsme šli společně na celodenní výlet, kde školáci připravili pro naše děti úkoly a oni je plnily. Na základní školu chodí předškoláci na doplňkovou činnost Malý IT technik, chodíme také na odhledové hodiny. S místní tělovýchovnou jednotkou pořádáme dětské dny, nebo využíváme jejich hřiště k pohybovým činnostem a soutěžím. Co se týče PPP a logopedie,

tak je to založené na tom, že s nimi komunikujeme, posíláme k nim děti, které jsou nějakým způsobem nezralé nebo mají nějaké potíže a potřebují odbornou péči.

**19. Jak probíhá komunikace a informovanost rodičů a veřejnosti o dění ve Vaší škole?**

Pomocí webových stránek a nástěnek ve školce. Pro rodiče pak hlavně využíváme Facebook. Tam máme založenou uzavřenou skupinu pro rodiče a ta je úplně nejlepší. Ta komunikace je tam nejrychlejší a nejefektivnější, neboť všichni rodiče Facebook mají.

**20. Jakým způsobem prezentujete práci Vaší školy?**

Především skrz facebookovou skupinu, tam dáváme fotky, videa a komunikujeme s rodiči.

**21. Je něco, co byste chtěla/a v rámci fungování Vaší školy změnit?**

Já bych nic neměnila, jsem spokojená s tím, jak to tady funguje. Ale třeba po mně přijde někdo jiný a uvidí to jinak. Já si myslím, že jsem si to tady zařídila tak, že mi to vyhovuje. A myslím si, že to vyhovuje i mým zaměstnancům, dětem i rodičům.

**Děkuji za rozhovor**

## **Rozhovor s ředitelkou soukromé mateřské školy**

Uved'te prosím Vaše vzdělání a praxi: studium na Univerzitě Jana Amose Komenského, bakalářský program speciální pedagogika a vychovatelství. 15 let praxe jako ředitelka mateřské školy.

### **1. Jak probíhá spolupráce se zřizovatelem?**

Máme výborné vztahy, co se týče spolupráce, nemáme žádný problém. Tím že jsme soukromé školka, tak jsme vlastně jejich, ale společně rozhodujeme a plánujeme věci, které se týkají rozvoje a podpory výchovy a vzdělávání v naší mateřské školy. Jsme zapsáni v rejstříku škol, takže se řídíme veškerými zákony a pravidly, jež se vztahují ke školství. Zřizovatel nám umožňuje si rozložit osmi hodinovou pracovní dobu na přímou a nepřímou práci dle našich možností. Není to jako ve státní mateřské škole že máme šest hodin přímé práce a dvě hodiny nepřímé.

### **2. Jste spokojen/a se spoluprací v oblasti materiálního zabezpečení školy zřizovatelem?**

Absolutně, není vůbec žádný problém.

### **3. Na jaké úrovni jsou, dle Vašeho názoru, finanční prostředky poskytované zřizovatelem školy?**

Opravdu na velmi dobré úrovni. Není problém, pokud potřebujeme z účtu školky cokoli zaplatit. Nejsme tak omezení jako ve státních mateřských školách. Můžeme čerpat finanční prostředky na to, co zrovna potřebujeme.

### **4. Získáváte finanční prostředky i z jiných zdrojů, mimo rozpočet? (sponzorské dary, granty)**

Ano, především využíváme velmi často dotace. Spolupracujeme s obecně prospěšnou společností Přemyslovci, teď máme už druhé kolo šablon. Školu jsme si na začátku z peněz zřizovatele a z dotací vybavili. Nejdřív do toho samozřejmě investovali zřizovatelé, protože dotace přišly až po nějakém čase. Ze šablon jsme dostaly první dotace, ze kterých jsme školku vybavili sportovním náčiním, hračkami a didaktickými pomůcky.

### **5. Podílí se na tvorbě školního vzdělávacího programu veškerý pedagogický personál školy?**

Ano, jsme tu dvě paní učitelky a program si sestavujeme společně, je založen na naší vzájemné spolupráci. Musím zdůraznit, že jsem opravdu moc ráda, že mám ve svém týmu takovou paní učitelku, jakou mám. I když je přibližně o 46 mladší než já (smích). Ovšem naše spolupráce je opravdu úžasná, protože ona tu práci má opravdu moc ráda a navzájem si dokážeme vyhovět. Veškeré týdenní plány, nebo delší akce, besídky, akce pro rodiče – všechno děláme spolu.

#### **5.1. Zapojujete do tvorby ŠVP i rodiče?**

Přímo do tvorby jako takové ne, ale protože máme výbornou spolupráci s rodiči tak mají možnost navrhnout jaké akce realizovat. Často navrhnou třeba výlety, nebo nápady na besedy. Takže mají možnost se zapojovat touto formou.

### **6. Jak často inovujete Váš školní vzdělávací program?**

Upravujeme a aktualizujeme každý rok. Ovšem není to tak, že bychom ho měnili úplně od základů, převážně ho jen doplňujeme.

**6.1. Mají pedagogové volnost ve výběru podtémat integrovaných bloků?**

Občas si témata upravíme. Jelikož tady máme poměrně malé děti, tak témata upravujeme dle jejich zájmů a možností.

**7. Nabízíte dětem nadstandardní zájmové aktivity, jaké?**

Ano, nabízíme poměrně velké množství kroužků. Patří mezi ně flétna, keramika, jóga, logopedický kroužek a individuální příprava předškoláků. Tyto kroužky si vedeme samy. Poté máme ještě kroužek angličtiny, na kterou nám dochází externí učitelka.

**7.1. Případně nabízíte prostory školy k volnočasovým aktivitám dětí/dospělých?**

Ne, pro veřejnost ne, nyní se tomu bráníme. Bylo tady cvičení pro maminky, ale už z toho sešlo.

**8. Máte volnost při výběru zaměstnanců (pedagogický + nepedagogický personál)?**

Víceméně já, ale zajímá mě i názor zřizovatele. Takže konečné rozhodnutí učiním vždy po poradě se zřizovatelem.

**8.1. Co je pro Vás při výběru zaměstnanců hlavním kritériem?**

Pro mě není prioritou vzdělání, ale přístup. A jakmile je to o tom, že chodím do práce jen proto, že si odbudu pracovní dobu a nic jiného mě nezajímá, tak to ne. Přestože fungujeme od září 2017 tak mám tady třetí paní učitelku. První byla tady asi zhruba rok a půl, pak sama od sebe odešla z osobních důvodů. Bohužel poté jsem přijala paní učitelka, která chodila právě jen na tu dobu do práce a o nic jiného se nestarala. A pak jsem se rozhodovala mezi velkým množstvím nabídek, ale nezdálo se mi to, a tak jsme vzali tuhle naši paní učitelku, která má osmileté gymnázium a teď druhým rokem studuje předškolní výchovu. Pro mě je to výborný člověk a obhájím si to, proč jsem nedala přednost už někomu kvalifikovanému. Jsem s ní opravdu maximálně spokojená.

**9. Jak probíhá stimulace a motivace (pochvaly, benefity) Vašich zaměstnanců?**

Je to ve formě pochval, ale jsou to i finanční odměny 2x ročně. Jejich výše je ovšem v režii zřizovatele.

**10. Co děláte proto, aby ve vaší škole panovalo příznivé školní klima?**

V naší školce panuje stoprocentně příznivé klima. Je tady dobrá parta. Nemáme svojí jídelnu, jídlo nám dovážejí ze školy, přičemž tady máme paní, která jídlo zajišťuje a připravuje, zároveň i uklízí a pokud je potřeba pomoci s dětmi, tak jde i mezi ně. My jsme malinký kolektiv. Samozřejmě jsem pořád ve střehu, protože i tři ženy dokážou jít proti sobě (smích). Především jim zdůrazňuji hodně často, že když se jim něco nelíbí, aby přišly a řekly to. Já nemám ráda, když támhle by si šuškaly a já se pak dozvěděla něco špatného. Vždy je lepší přijít a říct, že se jim něco nelíbí, nebo že by chtěly něco udělat trochu jinak a pak to můžeme spolu v klidu řešit.

**10.1. Co je podle Vás základem pro fungování kvalitního a funkčního týmu?**

Rozhodně komunikace a důvěra.

**11. Dochází mezi Vámi a zaměstnanci k otevřenému dialogu? Při jakých momentech?**

Mám pro své zaměstnance pořád otevřené dveře. Jak už jsem říkala, mohou říct, co se jim nelíbí, nebo co by změnili, diskutujeme o tom. I co se týká soukromých problémů, onemocní jim děti,

nebo mají rodinné důvody, jsem tu pro ně. Navzájem si dokážeme vyhovět a to je právě to nejdůležitější.

**12. Jak často jsou na Vašem pracovišti pedagogické rady a co je jejich námětem?**

Většinou jedenkrát za dva měsíce. Jejich náplní jsou často provozní věci, hromadné proškolení.

**13. Podílí se na procesech rozhodování a plánování v oblasti rozvoje školy i zřizovatel?**

U nás to funguje tak, že já dám návrh a poté ho zřizovatel schválí nebo ne. Ale většinou to je o tom, že paní zřizovatelka nemá problém a řekne ano, mně se to líbí, udělejte to tak.

**13.1. Mají Vaši zaměstnanci možnost podílet se na procesech rozhodování a plánování v oblasti rozvoje školy?**

To co se týká školství a vzdělávání dětí, tak to řeším s paní učitelkou. Společně vybíráme například didaktické pomůcky, prvky na zahradu nebo kroužky pro děti. Společně také připravujeme besídky, výlety a různé akce pro děti.

**14. Jak probíhá kontrola vašich zaměstnanců?**

Kontrola probíhá průběžně, mám hospitace a to jednou za půl roku. Ovšem jsme neustále v úzkém kontaktu, sdělujeme si veškeré informace o dětech, když si paní učitelka neví s něčím rady, jsem tu pro ni. Hospitace probíhá tak, že paní učitelce o tom dopředu řeknu. Říkám jí to vždy narovinu, není to žádná přepadovka, to ne. Je to tímto stylem. A kontrola paní uklízečky (zamýšlí se) mám štěstí jak na paní uklízečku i na paní učitelku, my to tu máme čisté, voňavé, takže nemám důvod ji kontrolovat a někdy ji šmejdít.

**14.1. Vnímáte hospitaci jako nástroj kontroly?**

Ne, spíše jako nástroj pro zpětnou vazbu. Myslím si, že i paní učitelka to vnímá kladně.

**14.2. Kontroluje Vás jako ředitele školy Váš zřizovatel?**

Ano, kontroluje. Většinou je to tak že přijde a hodnotí stav v naší mateřské škole. Třeba zrovna teď v nedávné době měla paní zřizovatelka pocit, že se málo věnuji dětem, co se týká logopedie. Jsem totiž i logopedický asistent, takže se snažím i aktivně věnovat rozvoji řeči u dětí. Ale tím, že paní zřizovatelka do té problematiky příliš nevidí, tak jsme pozvali minulý týden paní logopedku, která u dětí udělala takový průzkum. Ten ve finále dopadl tak, že paní zřizovatelce paní logopedka řekla, že u čtyř dětí by viděla, že by měly chodit na logopedii, ale že jinak vše zvládnou já sama. Tím byla paní zřizovatelka i logopedka spokojená, pochválili mě a vše bylo v pořádku.

**14.3. Vnímáte i Vy kontrolu od zřizovatele jako nástroj pro zpětnou vazbu?**

Rozhodně, ona přijde, zeptá se, jak funguje paní učitelka nebo si ji sama zkontroluje. Chodí sem ráda, takže vidí, jak se děti chovají, jak s nimi pracujeme. Není to o tom, že bychom se ji nějak bály, vnímáme to kladně.

**15. Je ve Vaší organizaci dostatečný prostor pro vytváření neformálních vztahů (se zaměstnanci, s rodiči)?**

Určitě, máme spoustu společných akcí a besídek v rámci školy. Ale určitě to znáte sama z vlastní praxe. Máte různé lidi, jsou rodiče, kteří jsou super a jsou rodiče, u kterých přemýšlím o každém

slově a vždy ho raději třikrát převaluji v puse, než ho vyslovím. Jsou někteří mezi nimi, co jen kritizují a přehazují výchovu dětí na školku, ale těch je opravdu jen minimum.

**16. Dbáte na další vzdělávání a profesní rozvoj svých zaměstnanců? Jak?**

Paní učitelka ještě studuje, to je jí v plné míře umožněno a je v tom plně podporována. Využíváme INFRU, NIDV portál, ale využíváme i dalšího vzdělávání - hlavně online seminářů.

**17. Jak probíhá spolupráce s rodiči?**

Úplně perfektně, nemáme opravdu problém. Ptají se, mají možnost individuálních schůzek, které se týkají vzdělávání a vývoje dítě, takže tam ta spolupráce je opravdu výborná. Z naší strany stačí jen například říct, že budeme mít vánoční besídku - to bylo zrovna předloni, rodiče hned sami přišli s nápadem to udělat na velkém sále, zajistili vánoční stromeček, pomáhali s kostýmy, se zdobením, s balením dárků. Opravdu se aktivně zapojují do dění mateřské školy.

**18. Spolupracuje Vaše mateřská škola s dalšími institucemi?**

Ano, spolupracujeme s logopedy na Kladně ale i v Lounech, dále s dětskými psychology, ale i s učiteli ze základní školy

**18.1. Jak spolupráce probíhá?**

Zrovna minulý týden jsem měla pozvanou učitelku z první třídy základní školy a paní ředitelku, zároveň byli pozvani i rodiče. Předškoláci jim předváděli, co se naučili a paní učitelka to poté zhodnotila. Na závěr měli rodiče možnost paní učitelce pokládat otázky, takže to máme především formou návštěv. Ze strany logopedů a psychologů probíhá spolupráce na základě komunikace.

**19. Jak probíhá komunikace a informovanost rodičů a veřejnosti o dění ve Vaší škole?**

Mailem, nástěnkou, zprávy SMS, ústní, webové stránky, ale i pravidelně vydávaný zpravodaj

**20. Jakým způsobem prezentujete práci Vaší školy?**

Besídky pro rodiče ale i celé rodiny, webové stránky, na kterých zveřejňujeme fotografie.

**21. Je něco, co byste chtěl/a v rámci fungování Vaší školy změnit?**

Abych pravdu řekla, ani nevím. Mám pocit, že jsme celkově všichni spokojení, že nic nepotřebujeme. Školku máme perfektně vybavenou a zařízenou. Co bych chtěla, aby se nám dál hlásily děti, ale je to problematické, rády by dojížděly i ze Slaného, ale přeci jen je ta vzdálenost odrazuje. Anebo přijdou, nastoupí sem malé děti, ale po roce nám utečou, tím že přijímáme děti od 2,5 let

**Děkuji za rozhovor**

### **Rozhovor s učitelkou veřejné mateřské školy**

Prosím uveďte Vaše vzdělání a délku dosavadní praxe: střední odborná škola pedagogická, 30 let praxe jako učitelka mateřské školy

**1. Jste spokojena s materiálním vybavením školy (didaktické pomůcky, školní zahrada)?**

Ano, paní ředitelka cokoliv vždy potřebuji, tak okamžitě zařídí.

**1.1. Podílíte se na plánování a rozhodování o materiálním vybavení školy?**

Mám pocit, že ano.

**2. Podílíte se na plánování a rozhodování ve věcech, které mají vliv na rozvoj školy?**

Určitě, vždy všechno s paní ředitelkou konzultujeme a společně plánujeme, co jak bude.

**3. Podílíte se na tvorbě školního vzdělávacího programu?**

Nepodílela jsem se, neboť když jsem do mateřské školy nastoupila, tak už byl hotový. Ale upravoval se, vkládaly jsme do něj věci o výchově a vzdělávání dětí dvouletých, doplňovaly jsme tak také to, že pracujeme s multiboardem a další aktualizace. Na těch se podílím.

**3.1. Máte volnost ve výběru podtémat integrovaných bloků?**

Samozřejmě ano, není to striktně dané. Vždy se řídím podle toho, jaká je skladba dětí, podle toho co je aktuální.

**4. Máte volnost ve využití výchovně vzdělávacích metod při přímé pedagogické práci?**

Ano

**5. Jaké je dle vašeho názoru klima v mateřské škole, v níž pracujete?**

Velmi přátelské, vstřícné, navzájem si důvěřujeme nejen mezi zaměstnanci, ale i mezi rodiči.

**6. Pociťujete ve vaší mateřské škole kolegiální podporu a spolupráci?**

Určitě, sice mám jen jednu kolegyni (smích), ale podpora a spolupráce je oboustranná a výborná.

**7. Jaké motivační faktory používá ředitel Vaší mateřské školy k motivaci pedagogů?**

Paní ředitelka mě osobně chválí, což se mi málo kdy stávalo. V předchozí mateřské škole to třeba bylo tím stylem, že paní ředitelka řekla ostatní kolegům nebo rodičům že jsem dobrá, ale nikdy to neřekla mně osobně. Zatímco nynější paní ředitelka za mnou přijde a řekne mi, že mám krásnou nástěnku, nebo že tohle se mi s dětmi povedlo, nebo tohle byl skvělý nápad. Prostě přijde a pochválí mě.

**7.1. Objevují se i ve formě odměn? Jakých?**

Určitě a musím říct, že jsem velmi spokojená s odměnami. Objevují se jak ve formě osobního ohodnocení, tak ve formě odměn.

**8. Vede Vás váš nadřazený k dalšímu studium a profesnímu rozvoji?**

Ano, zrovna včera jsem absolvovala online kurz – webinář, který byl zaměřený na logopedii.

**9. Dochází mezi Vámi a nadřazeným k otevřenému dialogu? Při jakých příležitostech?**

Víceméně se setkáváme denně, takže dialog vedeme každý den při předávání dětí, oblékání dětí, je to zkrátka průběžně. Poté samozřejmě máme porady, ze kterých jsou zápisy.

## **10. Probíhají ve Vaší škole ze strany vedení hospitace?**

Ano, já jsem hospitovaná stále (smích), neboť paní ředitelka každý den vidí, jak s dětmi pracuji. Myslím, si že na velké škole je to něco jiného, ale sem paní ředitelka přijde a slyší, co říkám dětem. Vidí, co s nimi dělám. Paní ředitelka má i samozřejmě přístup na facebookové stránky, tak i tam vidí, co tam dávám za fotografie a videa s tím, co s dětmi děláme.

### **10.1. Vnímáte hospitaci jako nástroj kontroly?**

To ne, spíš mě tak jako upozorní, když to třeba s něčím přeháním. Já jsem do této mateřské školy přišla ze třídy, kde jsem učila jen předškoláky. Kvůli tomu jsem měla neustálou potřebu dělat převážně jen řízené činnosti. Byla jsem zkrátka na to zvyklá, dělat neustále s dětmi práci, která byla vidět. Tím myslím různé výrobky, pracovní listy a procvičování. V tom mě tady ale paní ředitelka hodně zklidnila. Přišla a řekla mi, že dělám moc řízené činnosti, ať dám dětem víc volnosti, aby to bylo vyvážené. Víceméně i v této problematice jsem měla trochu náraz při inspekci, když u nás byla. Musím teď zpětně uznat, že v tom měla v tom paní inspektorka pravdu.

## **11. Jak probíhá ve Vaší škole spolupráce s rodiči?**

Velmi dobře, mají možnost se zapojit do dění v naší školce. Mají i přístup do třídy a to třeba v případě horší adaptace dětí, kdy mohou s dětmi pobýt ve třídě a zapojit se do dění. Dokonce mohou rodiče využít Baby klubu, to znamená, že po zápisu nových dětí se rodiče mohou chodit dívat do školky, nebo s námi pobýt na zahradě. A to vše před tím, než do školky nastoupí. Ovšem tady máme absolutní výhodu v tom, že jsme vesnická školka a téměř všichni rodiče a děti, které k nám přijdou, tak mě znají. Takže oni už sem jdou vlastně s tím, že vědí, kdo jsem. Myslím si, že v tomhle je to super, vesnice má v tomhle směru oproti městu velkou výhodu. Samozřejmě jsou rodiče, kteří o to nestojí, ale pak jsou i rodiče, kteří to hrozně potřebují. Potřebují to k tomu, aby se uklidnili v tom, že sem to dítě prostě mohou dát a nemají o něj strach. Takže hrozně potřebují vidět, jak to tady probíhá, co s dětmi děláme, jak obědvají nebo jakou máme zahradu. V dnešní době máme výhodu sociálních sítí. Takže já i docela často dělám, že když jsou děti na zahradě, tak zapnu živé vysílání. To nemá ode mne žádnou korekci a ty rodiče prostě vidí děti na zahradě, tak jak to je. Vidí, jak si to dítě hraje, vidí reakci dětí, ale i mě jako učitelky - což si myslím, že je dobré.

### **11.1. Nemají se živým vysíláním někteří rodiče problém?**

Nemají, máme soukromou skupinu na facebooku, která je uzavřená a jsou v ní jen rodiče dětí. Rodiče nám i podepisovali souhlas, že fotky či videa na naší skupině, nebudou nikde zveřejňovat, sdílet nebo kopírovat dál. A jsou vzorní, dodržují to. Díky tomu vidí, co se tady přesně děje, co jsme s dětmi opravdu dělali. Protože děti často na otázku co dneska dělaly ve školce, odpoví, že nic. Proto dávám i na naší skupinu poměrně velké množství fotek, protože ty rodiče se pak dětí už ptají na konkrétní věci. Také v šatně dětí je nástěnka, kde rodičům píšu, co daný týden konkrétně děláme a procvičujeme.

## **12. Jakým způsobem informujete rodiče a veřejnost o dění v mateřské škole?**

Hlavně tedy Facebook, u toho je výhoda že i vidíme, jací rodiče příspěvek četli. V této době je toto médium opravdu funkční. Dále využíváme webové stránky, nástěnky a osobní komunikace.

**13. Je něco, co byste na fungování mateřské školy změnil/a?**

Co bych tady mohla změnit (zamýšlí se)? Na fungování školky bych neměnila nic, myslím si, že vše funguje tak jak má. Ale našla bych nějaké materiální věci, nějaká vylepšení, třeba by se mi líbilo patro s průlezkami ve třídě. Také náš ŠVP už je poměrně zastaralý, ten by určitě chtělo předělat. Za velkou výhodou považuji, že co si vymyslím, to mohu udělat. Absolutně si s paní ředitelkou vyhovujeme. Když přijdu s nápadem, paní ředitelka mi nikdy striktně neřekne ne. Vždy to spolu probereme, řekneme si, jak jsem to myslela a často to také realizujeme to. Myslím si, že čím menší kolektiv žen, tím lepší. Jsme tady fajn parta, nepomlouváme se a jednáme narovinu.

**Děkuji za rozhovor**

### **Rozhovor s učitelkou soukromé mateřské školy**

Prosím uveďte Vaše vzdělání a délku dosavadní praxe: Vyšší odborná škola – předškolní a mimoškolní pedagogika, 2 roky pracuji v MŠ jako pedagog předškolní výchovy

**1. Jste spokojena s materiálním vybavením školy (didaktické pomůcky, školní zahrada)?**

Ano

**1.1. Podílíte se na plánování a rozhodování o materiálním vybavení školy?**

Ano, vždy vše společně konzultujeme

**2. Podílíte se na plánování a rozhodování ve věcech, které mají vliv na rozvoj školy?**

Ano, společně vytváříme všechny plány a potřebné změny. Vždy po domluvě.

**3. Podílíte se na tvorbě školního vzdělávacího programu?**

Ano, podílím

**3.1. Máte volnost ve výběru podtémat integrovaných bloků?**

Ano

**4. Máte volnost ve využití výchovně vzdělávacích metod při přímé pedagogické práci?**

Ano

**5. Jaké je dle vašeho názoru klima v mateřské škole, v níž pracujete?**

Velmi přátelské, rodinné.

**6. Pociťujete ve vaší mateřské škole kolegiální podporu a spolupráci?**

Ano, spolupracujeme společně na všech projektech i plánech.

**7. Jaké motivační faktory používá ředitel Vaší mateřské školy k motivaci pedagogů?**

Finanční. Také máme možnost vybírání náhradního volna.

**8. Vede Vás váš nadřízený k dalšímu studiu a profesnímu rozvoji?**

Ano, pravidelně se účastníme nových seminářů. Navíc mě plně podporuje při studiu.

**9. Dochází mezi Vámi a nadřízeným k otevřenému dialogu? Při jakých příležitostech?**

Ano, každý den. Naše prostředí je velmi přátelské, problémy vždy řešíme hned a přímo. Pro práci s dětmi je velmi důležité udržovat harmonické prostředí plné smíchu a vzájemného porozumění.

**10. Probíhají ve Vaší škole ze strany vedení hospitace?**

Ano

**10.1. Vnímáte hospitaci jako nástroj kontroly?**

Neřekla bych to přímo jako nástroj kontroly, spíš si vždy po hospitaci řekneme co a jak dál.

Co změnit, co naopak ještě ponechat. Vzájemně si tak „kontrolujeme“ správný rozvoj dětí.

**11. Jak probíhá ve Vaší škole spolupráce s rodiči?**

Probírá výborně, rodiče jsou velkou součástí naší školky. Podílí se na pořádání různých akcí, nebo přijdou na akce jako hosté. Pokud chtějí společně utvářet změny, nebo se poradit ohledně dalšího vzdělávání dítěte, mohou kdykoliv přijít.

**12. Jakým způsobem informujete rodiče a veřejnost o dění v mateřské škole?**

Prostřednictvím nástěnky, webových stránek, zasílání emailů.

**13. Je něco, co byste na fungování mateřské školy změnil/a?**

Nic mě nenapadá. Školka nám skvěle funguje a v případě potřeby změny se vždy domluvíme a spolupracujeme dál.

**Děkuji za rozhovor**

### **Příloha č. 3. – Dotazník**

**Dotazník pro rodiče** – zaměřen na spolupráci mateřské školy a rodiny, odpověď ANO/NE

1. Jste dostatečně informovaní o dění v mateřské škole (nástěnky, webové stránky)?
2. Využíváte možnosti účastnit se akcí pořádaných mateřskou školou?
3. Jste informováni o průběhu akcí školy s dostatečným předstihem?
4. Můžete se podílet na tvorbě školního vzdělávacího programu?
5. Máte možnost využití pravidelných konzultací o vývoji Vašeho dítěte?
6. Jste spokojeni s komunikací mezi Vámi (rodiči) a školou?

## Příloha č. 4. - Myšlenkové mapy



Nizké zapojení rodičů do tvorby ŠVP

Prezentace školy veřejnosti

Zastaralé webové stránky

**Slabé stránky – veřejná mateřská škola**

Zastaralý ŠVP

Neveřejně přístupný ŠVP

Nedostatečná evaluační činnost školy

Nevybavená školní zahrada

Malé zapojení rodičů do tvorby ŠVP

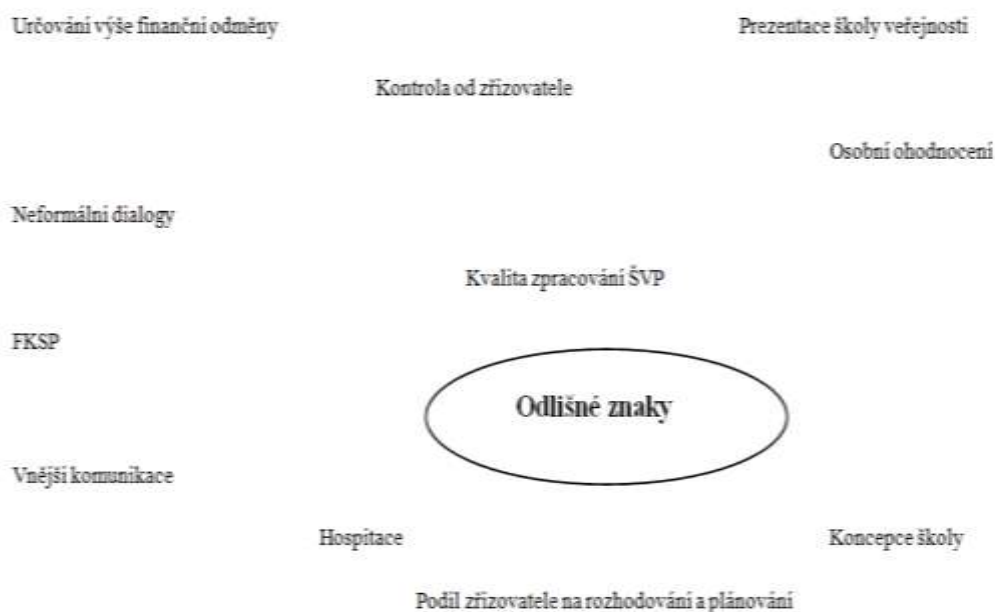
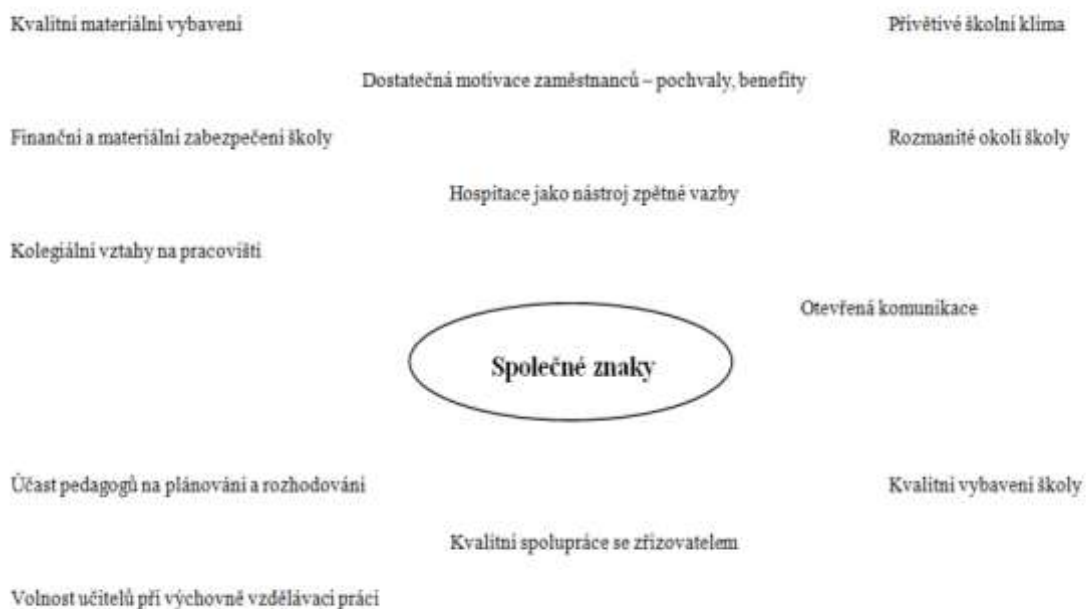
Neformální dialogy

Rozhodování o výše finanční odměny

**Slabé stránky – soukromá mateřská škola**

Vzdálenost MŠ od města

Nestálost dětí



## **Příloha č. 5. – Fotografie vybraných institucí**

### **Veřejná mateřská škola**



**Obrázek 7. Budova základní a veřejné mateřské školy**



**Obrázek 8. Zahrada s rozličnými prvky**



Obrázek 9. Šatna mladších dětí



Obrázek 10. Šatna předškolních dětí



Obrázek 11. Toalety – nově zrekonstruované



Obrázek 12. Umývárna, společná s toaletami



Obrázek 13. Prostory pro stravování dětí a činnosti u stolečků



Obrázek 14. Rozmanité druhy deskových her a aktivit pro práci u stolečků



Obrázek 15. Vybavení prostor třídy



Obrázek 16. Prostory určené pro volnou hru dětí a vyrábění u stolečků



Obrázek 17. Děti mají k dispozici velké množství hraček a didaktických pomůcek



Obrázek 183. Prostorná herna, určená především k pohybovým činnostem a volné hře dětí



Obrázek 19. Škola disponuje interaktivní tabulí, která je při výchově a vzdělávání dětí hojně využívána



Obrázek 204. V herně je také relaxační koutek



Obrázek 215. Třída je vybavena velkým množstvím stavebnic, hraček a didaktických pomůcek



Obrázek 226. Prostory pro odpočinek dětí

## Soukromá mateřská škola



Obrázek 237. Budova soukromé mateřské školy (bývalý obecní úřad)



Obrázek 248. Šatna mladších dětí



Obrázek 25. Šatna starších dětí



Obrázek 269. Umývárna + toalety



Obrázek 27. Prostory pro stravování a výtvarné a pracovní činnosti



Obrázek 2810. Ve skříních se nachází velké množství deskových her a drobných stavebnic, ale také puzzle a skládačky



Obrázek 2911. Prostory tříd jsou esteticky vkusné a barevné



Obrázek 30. K dispozici mají děti velké množství rozličného materiálů pro výtvarné činnosti a tvoření



Obrázek 3112. Herna dětí je prostorná, vkusná a nabízí rozmanité množství podnětů



Obrázek 3213. Součástí herny je interaktivní tabule, velké množství hraček a didaktických pomůcek



Obrázek 3314. V herně mají děti dostatek prostoru pro volnou hru



Obrázek 3415. Škola disponuje také keramickou pecí



Obrázek 35. Keramika je pravidelnou činností dětí, k dispozici mají velké množství pomůcek



Obrázek 3616. Prostory určené pro odpočinek dětí