Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta
Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vliv manažerské práce ředitele na kvalitu čtyř a vícetřídních mateřských škol

Influence of the manager´s work on the quality of four and more class nurseries

Ivana Hrbková

Vedoucí práce: Mgr. Bc. Zuzana Svobodová, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2019

Odevzdáním této bakalářské práce na téma *Vliv manažerské práce ředitele na kvalitu čtyř a vícetřídních mateřských škol* potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucí práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Kostelci nad Černými lesy, dne 9.července 2019

Na tomto místě bych ráda poděkovala především vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Bc. Zuzaně Svobodové, Ph.D. za motivaci, odborné vedení, cenné rady, podnětné připomínky a veškerý čas, který mi věnovala. Děkuji manželovi a synovi za trpělivost a přátelům, zejména Lucii Duškové, za podporu po celou dobu mého studia.

ANOTACE

Bakalářská práce Vliv manažerské práce ředitele na kvalitu čtyř a vícetřídních mateřských škol se zaměřuje na ředitele mateřských škol v roli manažera. Cílem bakalářské práce je z inspekčních zpráv analyzovat a vyhodnotit nejčastější silné a slabé stránky manažerských dovedností ředitelů v kontextu modelu kvalitní mateřská škola.

Teoretická část se nejprve zabývá otázkou kvality vzdělávání a jejími ukazateli. Definuje pojmy jako jsou ředitel školy, kompetence, management, manažerské funkce či rané vzdělávání. Popisuje podstatu managementu školy, vliv způsobu provedení manažerských činností na celkový rozvoj školy a její kvalitu. Následně se věnuje otázce vnitřního a vnějšího hodnocení školy, které je nezbytnou zpětnou vazbou pro ředitele, zda dělá manažerskou práci správně.

Ve výzkumné části je metodou kvantitativní obsahové analýzy inspekčních zpráv České školní inspekce zjišťováno, jaké jsou nejčastější silné a slabé stránky manažerských schopností ředitelů mateřských škol a míra jejich vlivu na kvalitu školy. Výzkumné šetření je zacíleno na vybraný soubor 27 čtyř a vícetřídních mateřských škol v oblasti Praha – východ.

KLÍČOVÁ SLOVA

Kvalita, kvalitní škola, kritéria, ředitel, manažerské funkce, mateřská škola

ABSTRACT

Bachelor thesis The influence of the managerial work of the director on the quality of four and multi-class kindergartens focuses on the director of kindergartens acting as manager. The aim of this bachelor thesis is to analyze and evaluate the most frequent strengths and weaknesses of managerial skills in the context of a model of a high-quality kindergarten.

The theoretical part deals with the quality of education and its indicators. It defines terms such as school head, competence, management, managerial functions or early education. It describes the essence of school management, the influence of the way of performing managerial activities on the overall development of the school and its quality. Subsequently, it deals with the issue of internal and external evaluation of the school, which is a necessary feedback for the headteacher, whether he performs managerial work properly.

In the research part, the method of quantitative content analysis of inspection reports from the Czech School Inspectorate identifies the most common strengths and weaknesses of managerial abilities of kindergarten directors and their influence on school quality. The research is aimed at a selected set of 27 four and multi-class kindergartens in the Prague-East area.

KEYWORDS

Quality, Quality school, Criteria, Director, Managerial functions, Kindergarten

Obsah

Úvod 8
1 Vymezení pojmů 10
1.1 Kvalita 10
1.2 Kvalitní škola 11
1.2.1 Ukazatele kvality v oblasti školství 15
1.3 Rané vzdělávání – mateřská škola 16
1.4 Management mateřské školy 18
1.5 Ředitel mateřské školy 19
1.6 Ředitel a jeho kompetence 20
1.7 Ředitel jako manažer 22
2 Nástroje kvality ve školství 27
2.1 Vnitřní hodnocení/autoevaluace 28
2.2 Vnější hodnocení/evaluace 28
2.2.1 Česká školní inspekce 30
2.2.2 Model kvalitní škola České školní inspekce 31
3 Závěr teoretické části 38
4 Charakteristika výzkumného šetření 39
4.1 Cíl šetření a výzkumné otázky 39
4.2 Výzkumný vzorek 41
4.3 Výzkumná metoda 45
4.4 Třídění a analýza dat 46
4.5 Závěry výzkumného šetření 63
5 Závěr 65

Seznam použitých informačních zdrojů 67
Seznam použitých zkratek 72
Seznam příloh 74

Úvod

„Šťastný národ, který má hojnost dobrých škol a dobrých knih.“

(J.A.Komenský)

Při vzdělávání a výchově dětí, které škola či školské zařízení poskytuje, je třeba myslet na to, co a jakým způsobem do dětí vložíme. Kvalita školy či školského zařízení se váže na budoucnost dětí a tím pádem má i nezanedbatelný vliv na společnost jako takovou ve všech oblastech jejího rozvoje. Vzdělávací politika se proto velmi pečlivě věnuje tématu zvyšování kvality školního vzdělávání a tím pádem kvalitě škol. Obecně kvalitu školy nelze jednoznačně stanovit a abychom se obecné verzi co nejvíce přiblížili je nutné nastavit jasná, srozumitelná a přehledná kritéria pro všechny, kteří se edukačního procesu účastní a kterým na kvalitě českého školství a vzdělávání záleží. Kritéria České školní inspekce se modelem kvalitní školy této potřebě velmi přibližují. Stávají se tak v rukou ředitelů škol a školských zařízení nástrojem podporujícím celkový rozvoj škol a jejich kvality. K tomu, aby mohli ředitelé tento nástroj využít v plném rozsahu a maximálně jej vytěžit, potřebují určité manažerské schopnosti a dovednosti. Jak jsou na tom ředitelé českých mateřských škol s manažerským uměním zkoumá tato bakalářská práce. Jejím cílem je z inspekčních zpráv analyzovat a vyhodnotit nejčastější silné a slabé stránky manažerských dovedností ředitelů mateřských škol právě v kontextu modelu kvalitní škola s modifikací pro předškolní vzdělávání. Ředitel školy je jen člověk a jakožto člověk má své silné a slabé stránky. Pokud je schopný slabé stránky si přiznat a hledá možnosti, jak je odstranit či posílit, je člověkem na svém místě. Objevením nových možností a způsobů řešení posouvá nejen své profesní a osobní hranice, ale i hranice školy a tím pádem její kvality.

Teoretická část práce vymezuje pojmy vztahující se k tématu práce jako je kvalita obecně, kvalita a ukazatele kvality ve školství. Zmiňuje ranou a předškolní péči, management školy a ředitele ve funkci manažera, pojmy autoevaluace, hodnocení a evaluace. V neposlední řadě se věnuje České školní inspekci a kritériím modelu kvalitní škola pro předškolní vzdělávání.

Výzkumná část analyzuje inspekční zprávy z hlediska četnosti výskytu silných a slabých stránek manažerských činností manažerů a jejich poměr v jednotlivých mateřských školách. Stěžejní je analýza silných a slabých stránek v kontextu kritérií modelu kvalitní škola pro předškolní vzdělávání.

Závěr pojednává o zjištěných výsledcích, naplnění cíle bakalářské práce a zmiňuje eventuální možnosti podpory ředitelů v jejich manažerské roli.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 Vymezení pojmů

Tato část práce je zaměřena na vymezení základních pojmů vztahujících se k tématu práce.

Pojmy kvalita, kvalitní škola, kritéria, ředitel, manažerské kompetence, mateřská škola jsou jednotlivými částmi mozaiky, jejímž konečným výstupem by společně s výsledky výzkumného šetření měl být ucelený obraz vlivu manažerské práce ředitele na kvalitu čtyř a vícetřídních mateřských škol a diskuze o možné pomoci ředitelům.

1.1 Kvalita

V praktickém životě se pojem kvalita váže k procesům a službám a v souvislosti s výrobky se používá pojem jakost.

Dle Vebera (2014) jsou jakost a **kvalita** určitou úrovní naplnění očekávaného souhrnu daných znaků. Při čemž očekávané požadavky jsou obecně závazné, plynou ze samotné povahy věci, jsou pro danou věc charakteristické a trvalé (Veber, 2014). Toto definování odpovídá i normě ISO 90001, dle které je kvalita *„Stupeň splnění požadavků souborem obsažených znaků“*. Přičemž požadavky jsou očekávané (např. zákazníky) nebo závazné (např. dle normy) (ManagementMania, 2019).

Na základě výše uvedeného můžeme tedy říci, že **kvalita** je určitý stupeň splnění i předčení požadavků souborem daných znaků, které charakterizují rysy plynoucí ze samé podstaty dané věci. Jednodušeji řečeno **kvalita** je kladná vlastnost dané věci či služby.

Podobné definice můžeme najít i u světových odborníků na kvalitu a její řízení:

- Joseph M. Juran definuje kvalitu jako *„způsobilost pro užití“,*
- Philip B. Crosby zabývající se vyváženostní kvality s prevencí označuje kvalitu jako *„soulad s požadavky“,*
- Armand V. Feigenbaum další z předních odborníků na otázku, co je to kvalita, odpovídá takto: *„Kvalita výrobku je souhrn všech jeho konstrukčních a výrobně technických charakteristik, které určují úroveň, jakou produkt naplní očekávání zákazníka.“* (ManagementMania, 2019).

Shrneme-li všechny výše uvedené definice, můžeme říci, že kvalita je především naplnění našich požadavků, potřeb, uspokojení našich očekávání, ať už jde o výrobek nebo poskytovanou službu. Pokud nebude kvalita výrobku či služby udržována a zlepšovaná, postupně začne upadat a pro nás přestanou být výrobek či služba přijatelnými. Z toho důvodu jsou důležité podpůrné prostředky a nástroje, které se řízením kvality, jejím udržováním a zlepšováním zabývají. Pro veřejný sektor můžeme zmínit např.:

- **ISO / International Organization for Standardization**
  - Mezinárodní organizace pro normalizaci
- **EFQM / Europia Foundation for Quality Management**
  - Evropská nadace pro řízení kvality v Evropě i mimo ni
- **TQM / Total quality management**
  - komplexní řízení kvality
- **CAF / Common Assessment Framework**
  - nástroj **TQM** vyvinutý a využitelný ve všech oblastech veřejného sektoru

1.2 Kvalitní škola

Do oblasti školství se pojem kvalita etabloval právě z veřejného sektoru, z ekonomické oblasti a firemního managementu, ale není přesně specifikován. Jak definuje kvalitu odborná literatura? Chvál (2018) říká „*Kvalitu školy nechápu jako něco, co je možné z obecného vědecky podloženého hlediska definovat.*“ Ztotožňuji se s jeho výkladem kvality, kterou označuje jako záležitosti dohody všech účastníků edukačního procesu, kteří mají o kvalitu školy zájem (Chvál, 2018, s.11). Domnívám se, že jedině tak lze naplnit potřeby a očekávání, které jsou od kvality školy požadovány. Dle Syslové (2015) je **kvalita školy** nejčastěji chápána *„ve významu evaluačním, tj. jako úroveň produkce vytvářené jednotlivou školou, souborem škol určitého stupně či druhu nebo celým vzdělávacím systémem země“* (Syslová, 2015, s.254). Autoři Pedagogického slovníku uvádějí podobný teoretický úhel pohledu na kvalitu školy. Kvalita školy podle nich vyjadřuje „*žádoucí či optimální úroveň jejího fungování a jejích produktů*“ (Průcha, Walterová a Mareš, 2003).

Průcha, Walterová a Mareš (2003) také podotýkají, že v dnešní době, kdy jsou školy brány jako poskytovatelé služeb veřejnosti, je kvalita školy rozhodujícím znakem jejich životaschopné existence (Průcha, Walterová a Mareš, 2003). Škola či školní zařízení nese odpovědnost za poskytované vzdělávací služby a potažmo výstupy těchto služeb. Je odpovědná za kvalitu jak všem účastníkům výchovně-vzdělávacího procesu, tak i orgánům, kterými je zřizována a financována. Do jaké míry a jakými způsoby škola naplňuje svou kvalitu se i následně odráží na vymezování a posuzování její role ve společnosti (Janík a kol.,2011).

Zvyšování kvality edukačního procesu či školy jako takové je dle Synkové (2015) jedním z nejčetnější témat k diskuzi o vzdělávací politice nejen v České republice, ale i v celosvětovém měřítku. Dle výzkumů mezinárodních šetření (UNESCO, OECD) je jedním ze zásadních faktorů kvality osoba učitele (Synková,2015, s.21). Neméně důležitým faktorem je ředitel školy, protože je to právě on, kdo svým působením, pracovním i osobním nasazením ovlivňuje pracovní výkony jednotlivých učitelů, ale i ostatních zaměstnanců školy. Stanovuje vizi školy a neochvějně pomocí strategického plánování, stylu řízení vede svůj tým k vytyčenému cíli, kterým je bezesporu právě kvalitní škola (Synková, 2015, s.21).

V době školní reformy, konkurenčního prostředí je důležitý otevřený způsob komunikace s rodiči a veřejností a cílem každého ředitele je, aby jeho škola byla kvalitní, pokud možno ve všech ohledech. Přihlíží proto k požadavkům, představám svých klientů a jejich naplněním určuje a vytváří kvalitu školy. Trojan (2014) například uvádí čtyři **možné pohledy na kvalitní školu** právě z potřeb a požadavků účastníků edukačního procesu:

- pohled žáků, dětí – pro žáky, děti je nejdůležitější cítit se ve škole bezpečně
- pohled rodičů – rodiče staví svou představu o kvalitě školy na pocitu důvěry
- pohled zaměstnanců školy – pro zaměstnance je zásadní dostatečná a přínosná míra vzájemné spolupráce
- pohled zřizovatele – tvůrcům škol přináší největší naplnění představy o kvalitní škole pocit hrdosti na své dílo

Z těchto pořeb a požadavků můžeme odvodit výchozí klíčová slova k vyjádření pojmu kvalitní škola:

- důvěra
- bezpečí
- spolupráce
- hrdost (Trojan, 2014)

Z toho vyplývá, že kvalita školy znamená pro každého účastníka edukačního procesu něco jiného. Ředitel školy by měl znát proto potřeby a očekávání všech účastníků a na jejich základě vytvářet takové školní prostředí, které bude v souladu s požadavky všech zúčastněných.

Z výzkumu Walterové a kol. (2010) lze sestavit model kvalitní školy z odpovědí poskytnutých širší veřejností. Z nabízených třinácti výroků byly oslovenými respondenty označeny tři nejzásadnější ukazatele kvalitní školy:

- škola by měla vzbouzet zájem učit se
- žáci by se měli do školy těšit
- žáci by si měli ze školy odnášet co nejvíce znalostí (Janík a kol.,2011, s.19)

Můžeme tedy říci, že veřejnost očekává od kvalitní školy podnětné prostředí probouzející v žácích zájem o učení. Dále, že si žáci, díky formám a metodám výuky pedagogů, budou odnášet podstatné a trvalé znalosti využitelné v dalších fázích vzdělávání a následném profesním životě. A co s těmito požadavky úzce souvisí, je vytváření takového školního klimatu, aby se žáci do školy těšili.

Další vyhodnocení kritérií kvalitní školy uskutečnili na základě případové studie vytváření portrétů škol Spilková a její tým (2005, s.78–81). Jsou to:

- jasná filosofie školy
- kvalitní systém řízení školy
- tvorba školního kurikula
- kvalitní učitelský sbor
- didaktická koncepce v rámci škol
- autenticita školy (Janík a kol.,2011, s.18)

Janík a kol. (2011) ve výzkumné zprávě Kvalita školy a kurikula zmiňuje zásadní podobné faktory pro označení kvalitní školy zjištěné ze zahraničních pramenů, které se s českými zjištěními ve většině případů shodují:

- vedení školy
- vědomá péče o klima školy
- důraz na vzdělávací výsledky
- vysoká očekávání od žáků i učitelů
- jasné vědomí o poslání školy
- pozitivní motivační strategie
- zpětná vazba o vzdělávacích výsledcích (Janík a kol.,2011, s.19)

V obou případech výše zmíněná kritéria poukazují na to, že škola je kvalitní tehdy, má-li jasnou koncepci a filozofii. Dále, je-li ve škole schopné vedení, které vědomě dbá o klima školy a má strategický kvalitní sytém řízení. Důležité je i využívání zpětné vazby o vzdělávacích výsledcích k jejich dalšímu zkvalitňování.

Bakalářská práce se věnuje kvalitě mateřských škol, proto je na místě zmínit charakteristiku kvalitní mateřské školy. Komparací prací několika autorek, kterou provedla Syslová (2015), lze definovat možné znaky **kvalitní mateřské školy**:

- společné stanovení, sdílení a konkretizace cílů školy,
- participativní styl řízení,
- podpora vedení spolupráce mezi učiteli,
- průběžná autoevaluace školy s jasnými kritérii a přijetím odpovědnosti za výstupy vzdělávání,
- kvalitní učitelský tým – motivace profesního rozvoje a jeho ocenění,
- otevřená komunikace s rodiči, ostatními partnery a veřejností,
- jasně formulované cíle vzdělávání zacílené na celkový rozvoj osobnosti dítěte v souvislosti s rozvojem kompetencí,
- pozitivní nepříkazový přístup k dítěti,
- kooperativní forma učení (Syslová, 2015, s. 256)

Na základě použité literatury můžeme identifikovat znaky kvality, které jsou totožné se znaky kvality školy vyššího stupně ať už jde o jasně stanovenou vizi a cílené směřování k ní či kvalitní spolupracující pedagogický sbor nebo přijetí účinných opatření k zvyšování kvality výsledků vzdělávání předškolních dětí.

1.2.1 Ukazatele kvality v oblasti školství

Lze tedy konstatovat, že pro posouzení kvality školy je nutné stanovit či rozlišit konkrétní oblasti, kritéria a indikátory kvality (Starý, Chvál, 2009, s.65).

Pro výkonnost vzdělávacího systému a charakteristik kvality vzdělávání v českém prostředí jsou stěžejní ukazatele Organizace pro hospodářskou spolupráci (OECD):

- dosažené širokospektrální výsledky vzdělávacích institucí
- celosvětový přístup ke vzdělávání
- účast a postup ve vzdělávání
- investování finančních zdrojů do vzdělávání
- učitelé a učební prostředí
- organizace škol

od roku 2018

- rovnost ve vzdělávání na všech úrovních
- vliv pohlaví, vzdělání rodičů na výsledky vzdělávání
- vliv zázemí přistěhovalců či regionálního umístění
- trendy výdajů na vzdělávání a péči v raném věku
- zápisy dětí do všech registrovaných zařízeních pro vzdělávání a péči v raném věku

(OECD, 2018)

Janík (2011) ve Výzkumné zprávě Kvalita školy a kurikula uvádí, že nejčastější diskuse ohledně otázky kvality školy vyvolávají výsledky žáků v rozličných mezinárodních i domácích výzkumech či evaluačních šetřeních. Tyto jsou zároveň nástroji kvality úrovně

vzdělávacích systémů, procesů, institucí či hodnocení kvality účastníků procesů, a to i ředitelů a učitelů (Janík a kol.,2011, s.16). Neúspěchy v těchto šetřeních však mohou vést k posilování snah v oblasti administrativy a tím dochází ke snižování autonomních možností škol, které přišly spolu s kurikulární reformou. Nabízí se otázka, do jaké míry se na kvalitě škol podepisuje pomyslný neklid mezi jejich autonomizací a standardizací (Janík a kol, 2011, s.11).

Kvalitě českého školství se věnovala i společnost McKinsey & Company (2010) ve své nezávislé studii „Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení". Zabývá se v ní také otázkou raného vzdělávání a jeho zásadního vlivu na výsledky určující budoucí vysokoškolský i profesní život jednotlivce. Zpráva dokládá zjištění, že děti s kvalitní předškolní péčí mají v budoucnu lepší školní výsledky, jsou vzdělanější, spíše dostudují, mají vyšší zisky a je zde i vyšší pravděpodobnost absence projevů trestné činnosti v dospělosti (McKinsey & Company, 2010, s.26-28).

1.3 Rané vzdělávání – mateřská škola

Rané vzdělávání je tedy zásadním pilířem následného vzdělávání dětí v dalších stupních jejich celoživotního vzdělávání a má vytvářet „*Dobré předpoklady pro pokračování ve vzdělávání tím, že za všech okolností budou maximálně podporovány individuální rozvojové možnosti dětí a bude tak každému dítěti umožňováno dospět v době, kdy opouští mateřskou školu, k optimální úrovni osobního rozvoje a učení, resp. k takové úrovni, která je pro dítě individuálně dosažitelná.*" (RVP PV, 2018, s.6–7).

V České republice lze v současné době péči o malé děti a rané vzdělávání provozovat vedle státních škol a školských zařízení v dalších různých typech předškolních zařízeních. Vznikají především v souvislosti s nedostatkem míst ve státních mateřských školách a s potřebou rodičů umístit dítě do předškolní instituce dříve oproti zákonným stanovením. Potřebou rodičů je i poskytnout dítěti jinou alternativu předškolního vzdělání, než nabízí státní zařízení určené pro předškolní péči.

V prostředí **mateřské školy** se dítě se prostřednictvím vzdělávacích aktivit rozvíjí v jeho základních dovednostech (poznávacích, motorických, kognitivních, …) tak, aby

s ohledem na jeho vlastní možnosti, pokud možno cílilo k úspěchu. Jak již bylo uvedeno, vzdělávání v předškolním věku je třeba důsledně individualizovat, jen tak je možné, aby bylo každé dítě ke vzdělávání stimulováno. **Mateřská škola** je chápána jako organizace, která navazuje na rodinnou výchovu a napomáhá dítěti ve všestranném rozvoji.

Toto konkrétně pojmenovává Rámcově vzdělávací program pro předškolní vzdělávání (RVP PV) vymezující rámec vzdělávání pro předškolní etapu vzdělávání, jehož poslední úprava je účinná od 1.ledna 2018: „*Úkolem institucionálního předškolního vzdělávání je doplňovat a podporovat rodinnou výchovu a v úzké vazbě na ni pomáhat zajistit dítěti prostředí s dostatkem mnohostranných a přiměřených podnětů k jeho aktivnímu rozvoji a učení. Předškolní vzdělávání smysluplně obohacuje denní program dítěte v průběhu jeho předškolních let a poskytuje dítěti odbornou péči.“* (RVP, 2018, s.6). Skrze RVP PV získává předškolní vzdělávání jasnou koncepci, pravidla a hranice, které je nutné školou respektovat, ale zároveň umožňují svobodný pohyb škol. RVP PV jasně definuje i základní kritéria pro hodnocení **kvality** průběhu i výsledků vzdělávání (Bečvářová, 2003, s.32).

U autorů Průchy, Waltrové a Mareše (2013) lze najít obdobný popis. Mateřskou školu vnímají jako školské zařízení, které navazuje na rodinnou výchovu a společně s ní poskytuje všestrannou péči dětem zpravidla ve věku od 3 do 6 let. Dále uvádí „*Není součástí povinné školní docházky, avšak předškolní vzdělávání v mateřské škole plní důležité cíle: rozumový, citový, tělesný rozvoj dětí, osvojení základních pravidel chování a mezilidských vztahů, rozvoj řeči a komunikačních dovedností. Předškolní vzdělávání také napomáhá vyrovnávat nerovnosti ve vývoji dětí způsobené sociálně znevýhodněnými podmínkami jejich rodinného prostředí“* (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 148).

Školský zákon 561/2004 v aktuálním znění ke dni 1. 9. 2018 v § 34 však mění definici mateřské školy dle Průchy, Walterové a Mareše, takto: „*Předškolní vzdělávání se organizuje pro děti ve věku zpravidla od 3 do 6 let, nejdříve však pro děti od 2 let. Od počátku školního roku, který následuje po dni, kdy dítě dosáhne pátého roku věku, do zahájení povinné školní docházky dítěte, je předškolní vzdělávání povinné, není-li dále stanoveno jinak“* (zákon č.561/2004 Sb., §34).

Tato povinnost vešla v platnost počínaje školním rokem 2017/2018 a spolu s Vyhláškou 14/2005 Sb., vyhláška o předškolním vzdělávání, § 1c zavazuje rodiče tedy zákonné

zástupce dětí k zajištění předškolního vzdělávání dítěte v k tomu určených institucích a ve dnech určených povinností předškolní docházky v rozsahu nepřetržitých 4 hodin denně. Pokud tak rodiče neučiní, vystavují se finančním sankcím.

Právní nárok dětí mladších tří let se nepodařilo udržet, čímž se česká předškolní raná péče liší například od struktury vzdělávání systému Norska, kde není předškolní vzdělávání povinné, ale děti mají nárok na předškolní péči od 1 roku věku a mohou navštěvovat mateřskou školu již před jeho dovršením. Oproti českým pravidlům mají norští rodiče právo vybrat si školu podle svých představ, nejsou svázáni spádovými oblastmi.

Mateřská škola tak vedle základní funkce, vytvořit bezpečné a podnětné prostředí pro celkový rozvoj malých dětí, obrací zvýšenou pozornost ke vzdělávacímu procesu dětí. Předškolní raná péče svým spravedlivým a rovným přístupem je brána jako zásadní hodnotný vklad do budoucnosti celé společnosti. Zde se české předškolní vzdělávání přibližuje zahraničnímu pojetí, které vnímá tuto oblast vzdělávání jako zásadní přípravu pro úspěch v dalších stupních vzdělávání, pro lepší uplatnění na pracovním trhu a pro lepší kvalitu života každého jedince a potažmo celé společnosti (Slepičková, Fučík, 2018, s. 40).

1.4 Management mateřské školy

O to, aby mateřská škola poskytovala to, co má dáno zákonem, aby naplňovala cíle RVP PV, aby rovným a spravedlivým přístupem připravovala a přibližovala děti předškolního věku k jejich vyšším cílům a přispěla k jejich budoucím pracovním i osobním úspěchům, aby fungovala dle očekávání a požadavků dětí, rodičů, zaměstnanců i zřizovatele, se musí postarat management školy.

V širším slova smyslu školský management zahrnuje všechny činnosti a instituce, které realizují vzdělávací politiku. Jedná se o plánování, organizování, financování, monitoring či evaluace jednotlivých oblastí fungování školství.

V užším slova smyslu, a to je náš případ, management znamená řízení školy a udává subjekty jako ředitel školy, zástupce ředitele školy, ekonom aj., které řídí konkrétní provoz školy, školského zařízení poskytující výchovně-vzdělávací služby. Jde hlavně o oblast plánování edukačního programu a procesu školy, jejího kurikula. Dále o materiální, finanční

a lidské zdroje, vztahy s rodiči a sociálními partnery (Průcha, Walterová, Mareš, 2013). Je nezbytné, aby školský management respektoval specifika školy a odlišnost jejího řízení vycházející z povahy práce postavené na vzájemných vztazích a působení lidí. Aby byl ředitel úspěšný v řízení, musí být obklopen kvalitním týmem lidí, který se podílí na vytvoření vize mateřské školy a pod vedením ředitele k ní neochvějně, efektivně a strategicky směřuje (Bečvářová, 2003, s. 49).

Management mateřské školy efektivně a systematicky propojuje všechny fáze řídícího procesu, využívá vyhodnocených silných a slabých stránek pro další strategickou práci školy, odbourává nahodilosti a zkvalitňuje tak nejen rozvoj konkrétní školy, ale i mobilitu společnosti.

Management musí najít odpovědi na otázky:

- co je třeba dělat,
- proč je to třeba dělat,
- jaké k tomu jsou podmínky,
- jaké zdroje lze využít k dosažení cílů,
- jak zjistit, že byl cíl dosažen či nedosažen,
- co z toho vyplývá pro další činnost.

Bečvářová uvádí, že nejhůře se managementu školy hledá odpověď na otázku zjištění či nezjištění dosažení cíle. Oproti podnikové sféře je zde nízká hmatatelnost a uchopitelnost monitorovaných procesů i jejich výsledků (Bečvářová, 2003, s.47-48).

1.5 Ředitel mateřské školy

„Ve škole nenajdeme komplikovanější funkci, než je ta ředitelská…“

(Václav Trojan)

Václav Trojan trefně přirovnává ředitele (nejen) mateřské školy ke kapitánovi lodi, který směřuje se svou posádkou pro vzácné koření na vzdálený ostrov a cestou společně odolávají všemu, co by způsobilo zásadní vychýlení směru lodě-školy či znemožnilo dosažení

stanoveného cíle v podobě vzácného koření-vize (Trojan, 2018, s.VIII). Také úsloví *„Jaký ředitel, taková škola.“* netřeba dlouze komentovat. Hodnoty, představy a ideje ředitele školy se promítají do vize školy, která nastiňuje obraz budoucnosti školy, jakou školou chce škola být a čeho chce dosáhnout. Je důležité, aby s vizí souzněli všichni zaměstnanci a společně strategicky směřovali k vytyčenému cíli.

Funkcí ředitele školy se prolínají tři základní role, které vyplývají ze zákonných norem:

- role lídra (§ 164 zákon č.561/2004 Sb., školský zákon)
- role manažera (§ 3, §165 zákon č.561/2004 Sb., školský zákon)
- role vykonavatele (NV č. 75/2005 Sb.)

Ředitel mateřské školy je na rozdíl od ředitelů institucí vyššího vzdělávání zatížen vysokou mírou přímé pedagogické činnosti, přestože se mu tato činnost dle počtu tříd v mateřské škole krátí. Jak již bylo uvedeno ředitel je hlavním „vizionářem“ budoucnosti školy a k naplnění vize potřebuje ovládat manažerské umění, aby mohl zanalyzovat vnitřní a vnější podmínky školy, jejich soulad a vhodně stanovit vizi školy. Trojanová a Trojan (2016. s.22) uvádí, že záleží na osobnosti ředitele, k jaké roli inklinuje více, kde je schopen přenést část svých činností na ostatní pracovníky. Zároveň by neměl připustit, aby některá z rolí viditelně ustoupila ostatním, aby byla preferována jen ta, ve které je ředitel nejvíce schopný. Nerovnováha rolí ředitele se může zásadně projevit na kvalitě školy.

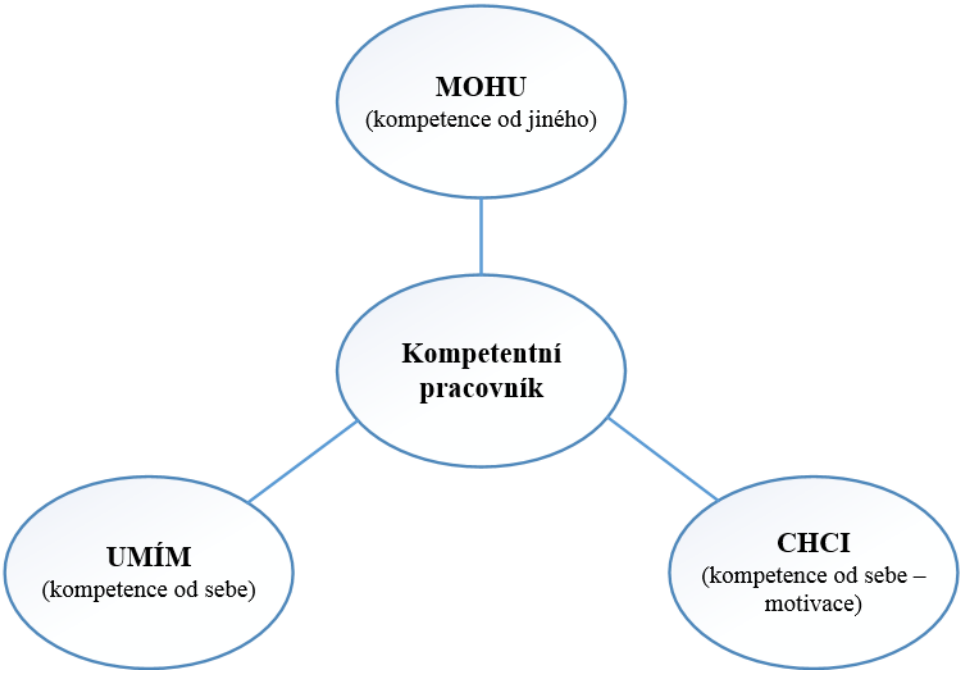
1.6 Ředitel a jeho kompetence

Dle Trojanové (2014) se po jmenování do funkce stává ředitel školy osobou, která zásadně ovlivňuje chod, klima a kvalitu školy. Jeho pracovní pozice s sebou nese pravomoc, kterou mu ukládají zákonné normy a zároveň velkou odpovědnost za dítě, žáka, zaměstnance, pedagogický proces, organizaci a kvalitu školy. Jsou to tzv. **kompetence od jiného.**

Samotné kompetence od jiného ovšem k úspěšnému vedení a řízení školy nestačí. Pro výkon svého povolání a poslání musí ředitel disponovat i **kompetencemi od sebe**: musí být způsobilý, mít určité schopnosti a dovednosti. Zejména tyto kompetence mohou mít zásadní vliv na následný rozvoj a kvalitu školy (Trojanová, 2014, s.27-30).

Triádový model kompetencí

Obrázek 1 ***Tři dimenze kompetentního pracovníka***



Zdroj: (Trojanová, 2012, s.23)

Průcha, Walterová a Mareš (2013) popisují v Pedagogickém slovníku rozsáhlé kompetence ředitele ve vztahu ke škole, k veřejnosti, k obci ať už je to řízení školy, předškolní či školní instituce, nesení odpovědnosti za tvorbu ŠVP a zároveň za jeho realizaci, za veškerou odbornou práci, výchovně vzdělávací proces, efektivní a přínosné hospodaření s finančními prostředky a v neposlední řadě personální potřeby školy. (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, s. 253)

Po roce 1989 se systémovou transformací státní správy postupně vytvořily základy nového ústavního a správního systému. Reformě se nevyhnula ani veřejná správa ve školství v jejímž rámci postupně docházelo k decentralizaci kompetencí až k současné podobě, kdy státní správu ve školství vykonává:

- **ředitel,**
- obecní úřad s rozšířenou působností,
- krajské úřady

Vzhledem k decentralizaci školství Syslová (2015) zmiňuje nejen rozsáhlé pravomoci ředitele, ale zároveň s nimi spjatou odpovědnost za průběh pedagogického procesu a výstupy v podobě kvalitních výsledků. Ředitel kvůli tržnímu a konkurenčnímu prostředí, ve kterém se školství nachází, musí být nejen odborníkem pedagogického procesu na slovo vzatým, ale musí se orientovat v oblastech školského, pracovního a správního práva a v neposlední řadě musí umět efektivně hospodařit s finančními prostředky školy. Je tedy očekáváno, že bude mít nezbytné manažerské schopnosti a dovednosti, díky kterým účelně a úspěšně zvládne řízení školy a vedení a rozvoj pedagogického procesu (Syslová, 2015, s.21-22).

1.7 Ředitel jako manažer

„Vše, co stojí za to vykonat, by mělo být provedeno dobře."

(Ch.Dickens)

Ředitel potřebuje ovládat manažerské řemeslo, aby mohl vést školu k naplnění vize školy. Bez umění zvládat základní manažerské funkce nelze vizi školy realizovat (Trojanová, 2017, s.12), nelze naplňovat strategické cíle, nelze měnit koncepci, je-li to třeba, nelze vybrat vhodné spolupracovníky, nelze školu rozvíjet a udržovat ji kvalitní pro potřeby všech účastníků edukačního procesu. Úkolem ředitele v roli manažera je motivovat spolupracovníky k podávání společného výkonu, podněcovat jejich silné stránky a eliminovat ty slabé.

K univerzální manažerské funkci patří bezesporu **rozhodování**, protože není dne, kdy by ředitel nemusel něco rozhodnout. Musí se umět rozhodovat správně, protože chybné rozhodnutí v roli manažera, může mít fatální následky pro celou školu. Komunikační schopnosti jsou pro ředitele neméně důležité pro každodenní kontakt s dětmi, rodiči, zaměstnanci, zřizovatelem či kontrolními orgány. **Komunikování** je tedy další univerzální manažerskou funkcí v profesi ředitele. **Plánování**, **kontrolování**, **organizování** nemusí ředitel vykonávat denně, ale pro chod a kvalitu školy jsou neméně důležité (Veber, 2014, s.80). V životě ředitele manažera by se všechny manažerské funkce měly pohybovat po spirále směrem vzhůru k předpokládanému vývoji a naplnění vize organizace, v našem případě školy (Bečvářová, 2013, s.38).

Manažerské funkce

Obrázek 2 Schéma manažerských funkcí

Plánování, předvídání

Pro řízení školy je plánování stěžejní manažerskou funkcí. Bečvářová (2003) o plánování uvádí, že je funkcí, která je výchozí pro ostatní manažerské činnosti. Plánování se krátkodobě, střednědobě a dlouhodobě prolíná organizováním, vedením lidí, personalistikou, kontrolou, koordinací, hodnocením i evaluací. Je to proces stanovení cílů řízené činnosti, vhodných cest a prostředků k jejich dosažení v určitém stanoveném čase. Proces, který předvídá budoucí stav věcí na základě znalostí a analýzy věcí předchozích. Plánování je v životě manažera nutností, kterou vyvolává i v oblasti školství konkurenční prostředí. Postavení dobrého plánu, koncepce školy stojí na schopnosti ředitele umět se správně rozhodnout, ale i na tom, zda je schopen ve správný čas riskovat, zda je schopen určit co je zásadní problém a co druhotný (Bečvářová, 2013, s. 51-52).

Organizování a přikazování

Má-li ředitel plán, ví, co bude dělat, musí co nejvhodněji stanovit postupy k dosažení cílů školy. Musí strukturovat organizaci tak, aby škola mohla co nejlépe a nejefektivněji plnit plány, které byly stanoveny. Musí zajistit materiálně-technické zázemí, zabezpečit školu po personální stránce. Ředitel musí jasně vymezit pravidla a kompetence jednotlivých zaměstnanců, ale zároveň klást důraz na týmovou spolupráci. Dle Bečvářové (2010) je důležité, aby ředitel vytvářel takové podmínky, aby se mohly všichni zaměstnanci zapojit do řízení školy. Vedoucí pracovník by měl znát potenciál každého jednotlivce, dbát o jeho profesní rozvoj a co nejlépe ho využít k naplnění společné vize. Efektivní organizování podporují vnitřní řídící předpisy v podobě zásadních dokumentů školy jako jsou řády a vnitřní směrnice, které vymezují jasně práva a povinnosti zaměstnanců. Vnitřní organizační řády stanovují činnost a pravidla všech oblastí uvnitř školy a školní řád směrem ven, tedy vůči rodičům, veřejnosti a dalším vnějším účastníkům edukačního procesu. Základem pro správně nastavený edukační proces je školní vzdělávací program, který musí být zpracován ve shodě s Rámcově vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání. Je to zásadní dokument školy udávající cestu výchovně-vzdělávacího procesu, předpisy a další zvláštnosti chodu školy. Základem dobrého organizování je jasné a konkrétní seznámení všech se způsobem následné kontroly a s účinným vyvozováním následků (Bečvářová, 2003, s.72-74).

Vedení, motivování lidí

K uskutečňování plánu je potřeba zejména lidských zdrojů. Aby lidé pracovali ku prospěchu společnosti je potřeba je nějakým způsobem směrovat, vést. Dle Vebera (2009) můžeme v odborné literatuře najít dvě různé interpretace vedení lidí. Z jednoho úhlu pohledu lze chápat vedení lidí jako dílčí manažerskou funkci, kdy vedoucí pracovník přesvědčuje a podněcuje výkony zaměstnanců ke splnění stanovených plánů, svým vlivem usměrňuje jejich činnost. Na druhé straně je zdůrazňováno hledisko vize organizace a motivování všech aktérů k jejímu naplnění. Takto vidí vedení lidí například Kotter (2000): *„Vedení definuje, jak by měla vypadat budoucnost, spojuje lidi ve jménu budoucí vize a inspiruje je k jejímu dosažení navzdory všem překážkám.“* (Veber, 2009, s.124).

Domnívám se, že manažer dnešní doby by měl skloubit oba přístupy, aby dosáhl co nejkvalitnějších výsledků a naplnění vize společnosti. Ředitel by měl být v každém případě pro zaměstnance hnacím motorem. Měl by osobním příkladem udržovat potřebnou úroveň a kvalitu jejich práce. Bečvářová (2003) zmiňuje nutnost vnímání a respektování potřeby jednotlivců a dbát na soustavné a smysluplné vzdělávání všech zaměstnanců a na uplatnění získaných znalostí v praktických činnostech školy. Ve škole je nutné upevňovat a podporovat kvalitní vztahy jak na úrovni nadřízeného a podřízených, tak i dobré vztahy mezi pedagogy či provozními zaměstnanci, ale i mezi všemi zaměstnanci školy. Všechny tyto aspekty podporují příznivé klima školy, které je důležité pro uskutečňování poslání a naplňování vize školy a samozřejmě její kvalitu (Veber.2009, s.124-125; Bečvářová, 2003, 97-98).

Kontrolování, hodnocení, evaluace

Kontrolu využívá ředitel v roli manažera zejména jako zpětnou vazbu získání představy o reálném stavu věci vůči stanovenému plánu a řídícím záměrům. Díky této zpětné vazbě může vyvodit konkrétní opatření (Veber, 2009, s.134). Bečvářová (2013) potvrzuje, že povinností vedoucího pracovníka (zákony daná povinnost) je průběžně kontrolovat, monitorovat, měřit a vyhodnocovat prováděné činnosti všech oblastí školy, aby měl ředitel přehled o tom, zda je škola ve shodě s nastavenou koncepcí. Každá škola by si měla vytvořit vlastní kontrolní systém, který by měl odpovídat konkrétním specifikům školy a byl zacílený na veškeré její procesy. Ředitel by měl využívat všech možných nástrojů ke zkvalitnění jednotlivých činností organizace prostřednictvím sebehodnocení zaměstnanců, týmového hodnocení, pravidelným pozorováním a hospitacemi na vnitřní úrovni školy a stejně tak získávat zpětnou vazbu na vnější úrovni od dětí, zákonných zástupců, zřizovatele, ostatní veřejnosti a samozřejmě České školní inspekce či jiných vnějších kontrol. Souběžnost vnitřních a vnějších hodnocení a evaluací je důležitá pro kompletnost a ucelenost zpětné vazby pro posuzování kvality školy a její další rozvoj. Pravidelná kontrola vyvozující včasné nápravné postupy umožňuje možnost úpravy eventuálních nefunkčností jakéhokoliv procesu a podporuje tak efektivitu řízení školy, udržuje zvyšuje její kvalitu (Bečvářová, 2003, s.46, s.116).

Existuje mnoho publikací o managementu a manažerech, ale jak píše Trojanová (2012, s.14): *„Žádná manažerská publikace nepřinese řídícímu pracovníkovi jednoznačný návod, jaký být, jak toho ideálního stavu dosáhnout a jak se chovat v každé situaci.“*

Je velmi individuální, kdo má jaké schopnosti, dovednosti v oblastech potřebných pro řízení organizace a stejně tak nelze stanovit jednotný model silných i slabých stránek ředitele. Výstižný je v tomto ohledu i citát Nelsona Demille *„Všichni jsme poutníky na stejné cestě. Někteří poutníci mají jen lepší mapy.“* (Veber, 2009, s.509). Ředitelé manažeři „s horšími mapami“ musí častěji zkoumat a hodnotit výsledky svých činností, využít například zpětnovazební analýzy SWOT, která je důležitým prvkem nejen v životě školy, ale i manažera jako jedince. SWOT analýza formuluje silné a slabé stránky ředitele, ale i příležitosti a hrozby. Podchycení slabých míst a následným jejich odstraněním či přetransformováním v silnější stránky je nejen ku prospěchu jedince, ale i ku prospěchu školy jako celku.

Obrázek 3 Schéma SWOT analýzy

	Pomocné dosažení cíle	**Škodlivé** dosažení cíle
Vnitřní prostředí	**SILNÉ STRÁNKY** Strenghts	**SLABÉ STRÁNKY** Weaknesses
Vnější Prostředí	**PŘÍLEŽITOSTI** Opportunities	**HROZBY** Threats

Chce-li být ředitel dobrým manažerem, musí ovládat umění sebeřízení, musí umět řídit svůj čas, umět rozlišit, co je důležité a co naléhavé, co může delegovat na spolupracovníky, musí znát své silné a slabé stránky, umět využít příležitostí, vyhodnotit hrozby a rizika a umět si s nimi poradit, zdokonalovat se ve všech svých dovednostech a neustále se sebevzdělávat. Musí umět motivovat své spolupracovníky k maximálnímu využití jejich nejlepších schopností a dovedností k naplňování společné vize a k úspěšnému rozvoji školy (Šikýř, 2016, s. 34). Vedle lidských zdrojů musí ředitel k realizaci strategických cílů školy umět optimálně získávat a plně využívat potřebné materiální, finančních a informační zdroje (Šikýř, 2016, s.15).

Obecně tedy můžeme říci, že **školský manažer** je vedoucí pracovník aktivně využívající svých schopností a dovedností k řízení a motivaci svých spolupracovníků k nejlepším výkonům tak, aby společným úsilím dosáhli cílů, rozvoje a úspěchu školy.

Nabízí se otázka, zda má ředitel dostatek času a příležitostí se na manažerskou činnost připravit. Jsou možnosti jako funkční studium ředitelů, studium školského managementu, manažerské a další semináře k tématu, které zpravidla využívá ředitel již za působení ve své funkci, nejvhodnějším řešením pro každodenní manažerský maraton vedle dalších činností ředitele školy? V každém případě v současné době jsou to možnosti nejlepší.

2 Nástroje kvality ve školství

Pro udržení kvality a její vývoj potřebuje člověk získat informace o tom, zda to, co dělá, dělá správně a pro vývoj věci. Ředitel ze stejného důvodu potřebuje zpětnou vazbu v případě všech činností školy. Pro rozvoj a kontrolu kvality mateřské školy je nutné hodnotit všechny oblasti, které se přímo vztahují k výchovně-vzdělávacímu procesu.

V současné době decentralizovaného řízení škol je nejzásadnějším prvkem managementu mateřské školy autoevaluace neboli vnitřní evaluace, která je stanovená školským zákonem[1].

[1] § 12 odst.1, 2 zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání

2.1 Vnitřní hodnocení/autoevaluace

RVP (2018) definuje autoevaluaci jako „*proces vlastního průběžného vyhodnocování vzdělávacích činností, podmínek i organizace, realizovaným uvnitř mateřské školy. Autoevaluace poskytuje škole zpětnou vazbu ke korekci vlastní činnosti a současně slouží jako východisko pro další práci.*“

Školy si tvoří individuální vzdělávací programy a aby mohly naplňování stanovených plánů a cílů průběžně zkoumat, upravovat a předělávat potřebují k tomu vlastní prostředky, které jim to umožní. Každá mateřská škola si tak vytvoří svůj sytém hodnocení s danými kritérii, které zahrnují, na co je hodnocení zaměřeno, metody a způsob vyhodnocení a časový plán obsahující dané termíny naplnění a četnost hodnocení.

Autoevaluace napomáhá k snadnějšímu chápání fungování mateřské školy, sleduje, zda podmínky edukačního procesu odpovídají stanoveným cílům a předpokládané kvalitě předškolního vzdělávání, umožňuje lépe se zorientovat v procesech změn, které přicházejí na základě nároků z RVP PV. Stává se tak nezbytnou součástí strategického plánování mateřské školy, pomocníkem v řízení vzdělávacích procesů (Syslová, 2015, s.252-254).

Syslová (2015) ve své knize Jak úspěšně řídit mateřskou školu zmiňuje smysluplné, efektivní a průběžné provádění autoevaluace jako zásadní cestu k udržení toho dobrého a zároveň celkového zlepšování kvality školy (Syslová, 2015, s.255).

„*Autoevaluační proces nikdy nekončí. Jedná se o průběžně opakující vyhodnocování a plánování. Chyby a nedostatky, se kterými se aktéři při vyhodnocování práce setkávají, jsou brány spíše za impuls ke změně k lepšímu než za jednoznačně negativní jev, za konečný stav.*“ (Syslová, 2015, s.259).

Nevýhodou tohoto vnitřního mechanismu je dle mého názoru neobjektivní pohled na vlastní činnost.

2.2 Vnější hodnocení/evaluace

Pro objektivnější posouzení činnosti mateřské školy je vedle vnitřního hodnocení neboli autoevaluace důležité i **vnější hodnocení** neboli **evaluace** mateřské školy. V odborné literatuře, ale i v legislativních dokumentech můžeme najít jak pojem **evaluace**, tak pojem **hodnocení.**

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání používá pojem hodnocení a v § 12 uvádí: *„hodnocení školy se uskutečňuje jako vlastní hodnocení školy a hodnocení Českou školní inspekcí“* (Zákon č.563/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů § 12). Management pracuje s pojmem hodnocení, které se skládá z pečlivé analýzy skládající se z dokončených i probíhajících činností podporující manažerskou odpovědnost a směřující k účelnosti a efektivnosti (Evaluation, 2019).

V Národním programu vzdělávání tzv. Bílé knize či Strategii vzdělávací politiky 2020 figuruje pojem evaluace. S pojmem evaluace se lze setkat i v Rámcově vzdělávací programu pro předškolní vzdělávání.

Evaluace má širší význam a je četněji využívaná k výzkumným účelům. Hodnocení je vnímáno spíše v souvislosti se školskou praxí v oblasti hodnocení žáků, ale i učitelů. Syslová znázorňuje významovou rozdílnost takto:

Tabulka 1 Porovnání pojmů hodnocení a evaluace

HODNOCENÍ ***(neřízené hodnocení)***	***EVALUACE*** ***(řízené hodnocení)***
Kritéria: - *nejsou vymezena;* - *indikátory výkonu nestanoveny explicitně;* - *nesdíleny mezi partnery.*	***Kritéria:*** - *vymezena explicitně a odsouhlasena;* - *stanoveny specifické oblasti priorit založené na vymezených cílech;* - *formulovány indikátory výkonu.*
Evaluační plán*:* - *není přesně stanoven;* - *není jasné, co kdo bude dělat;* - *není připravován záměrně, je použit v případě potřeby.*	***Evaluační plán:*** - *je strukturovaný;* - *je jasná odpovědnost;* - *explicitní vztahy s cíli;* - *vyžaduje detailní plánování.*
Metody: - *nejsou předem stanoveny;* - *metody nekonzistentní;* - *nepromyšlená analýza dat.*	***Metody:*** - *systematické* - *přesně určené zdroje dat;* - *použit reprezentativní vzorek;* - *evaluační nástroje odpovídají metodám použitým pro sběr dat;* - *vypracování zprávy.*

Zdroj (Syslová, 2015, s. 253)

Vnější řízené hodnocení/evaluace posuzuje fungování systému školy jako celku v tomto případě instituce. Tento druh vnějšího hodnocení přísluší v českém prostředí např. zřizovateli, Centru pro zjišťování výsledků vzdělávání, ÚIV, SET – Vybíráme střední školu, SCIO, Kalibro apod., nejvíce však správnímu úřadu s celostátní působností **České školní inspekci**. ČŠI systematicky a pravidelně sleduje kvalitu vzdělávání v České republice. Z doporučeních v otázkách kvality evaluace přijatých na základě strategií Lisabonského procesu vzešly i pro český inspektorát stěžejní požadavky na její práci. Inspektorát by měl co nejefektivněji slaďovat vztah mezi vnější a vnitřní evaluací, měl by být pro školy přidanou hodnotou a jeho kontrolní činnost by měla mít trvalý vliv na zdokonalování kvality zkušeností a výsledků žáků (Syslová, 2015, s.268-269).

2.2.1 Česká školní inspekce

Školský zákon[2] vymezuje činnost ČŠI, určuje její kompetence a postavení v systému veřejné správy. Jak již bylo uvedeno ČŠI je správní úřad s celostátní působností, je organizační složkou státu a účetní jednotkou.

ČŠI provádí svou činnost v souladu s reformou vzdělávání České republiky a zároveň ji udržuje v kontextu s evropskými souvislostmi. Koncepce vychází ze zásad a cílů vzdělávání daných ve školském zákoně, z obecných stanovisek kurikulární reformy v kontextu s evropskými doporučeními o spolupráci v evaluaci kvality školního vzdělávání a v rámci úkolů vycházejících pro ČR z členství v mezinárodních organizacích.

Organizačně se ČŠI člení na ústředí ŠI se sídlem v Praze a na 14 inspektorátů příslušných krajskému územnímu uspořádání České republiky. V čele stojí ústřední školní inspektor, jehož funkci, jmenování do ní a podmínky odvolání stanovuje zákon č. 234/2014 Sb., zákon o státní službě. Nadřízeným orgánem ČŠI je MŠMT, které prováděcím předpisem

(Vyhláška č.17/2005 Sb., o podrobnějších podmínkách organizace české školní inspekce a výkonu inspekční činnosti) stanovuje podrobnější podmínky výkonů inspekční činnosti a organizace ČŠI (Syslová, 2015, s.262–263).

[2] Zákon č.561/2004 Sb., zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání

Inspekční kontroly jsou uskutečňovány ze zákona[3] a zpravidla se věnují především zjišťování a hodnocení podmínek vzdělávání, zda jsou optimální pro individuální možnosti a předpoklady dítěte, zda jsou respektovány jeho zdravotní a sociokulturní odlišnosti. Dalšími oblastmi, které jsou kontrolovány a vyhodnocovány jsou průběh a výsledky vzdělávání.

Syslová (2015) zdůrazňuje důležitost spravedlivého hodnocení inspekční kontroly zohledňující podmínky ve vztahu k demografické a sociálně-ekonomické charakteristice regionu, materiálním a finančním podmínkám školy a v neposlední řadě i k struktuře dětí ve škole.

2.2.2 Model kvalitní škola České školní inspekce

Zásadní změnu v nastavení kritérií vymezit, co je kvalitní a co je nekvalitní učinila Česká školní inspekce v roce 2014, kdy začal vznikat model kvalitní škola s platností od školního roku 2015/2016 pro předškolní; základní; střední všeobecné; střední odborné; vyšší odborné vzdělávání a od školního roku 2016/2017 s platností pro základní umělecké vzdělávání; pro školní družiny a školní kluby; pro domovy mládeže se školou a internáty; pro střediska volného času; pro diagnostické ústavy, výchovné ústavy, dětské domovy, dětské domovy se školou a střediska výchovné péče a pro školská poradenská zařízení (Chvál, 2018, s.14-15).

Chvál (2018) popisuje odlišnost nového modelu od původních kritérií a vyzdvihuje jejich metodickou rozdílnost zejména v jasném a srozumitelném formulování, v konkrétním vymezení, co je kvalitní a co není oproti původnímu pouhému pojmenování oblastí, na které se ČŠI v daném roce zaměřila bez stanovení měřítek kvality. Zmiňuje také důležitost zapojení externích odborníků do produkce nových kritérií, a stejně tak veřejných konzultací, kdy novému modelu kvalitní školy vyslovili podporu i hlavní pedagogické asociace. *„Díky jejich srozumitelnosti je pak možné je chápat jako veřejnou deklaraci kvalitní školy v České republice na počátku 21.století.*“ (Chvál, 2018, s.14).

[3] § 174 odst. 5,6,7 zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání

Velkým přínosem pro obecnější uchopení kvality je i eliminování častých úprav na dílčí úpravy kritérií, které nebudou rozmělňovat jejich stabilitu a budou tak i snadno uchopitelné (OECD, 2012). Stejně tak je pro zvyšování kvality vzdělávání zásadní vytvoření modifikovaných variant kritérií pro hodnocení škol a školských zařízení, kdy je přihlíženo ke specifikům jednotlivých institucí Chvál, 2018, s.14-15).

Pro lepší orientaci jsou kritéria modelu kvalitní škola rozdělena do šesti oblastí vztahujících se ke klíčovým krokům edukačního procesu. Každá příslušná oblast obsahuje nejvíce pět a nejméně tři kritéria s číselným označením. Každé kritérium popisuje, co je potřeba sledovat a co by měl přinést optimální výsledek. Nedosažená optimální úroveň nenaznačuje nekvalitnost školy v daném kritériu (Chvál, 2018, s. 16).

Pro konkrétnější rozlišení výše úrovně kvality školy u jednotlivých kritérií používá ČŠI stanovené škálové čtyřstupňové hodnocení a sice výborná úroveň, očekávaná úroveň, úroveň vyžadující zlepšení a úroveň nevyhovující. Vodítkem užšího hodnocení jsou inspekční popisy z kontrol dokumentací školy, z pozorováních školy i v průběhu výchovně-vzdělávacích činností, z rozmluv s vedoucími pracovníky školy, ale i s z rozmluv s pedagogy či dětmi. Škálování úrovní se od roku 2017 neobjevuje v inspekčních zprávách, ale je využíváno pro interní potřeby ČŠI zejména pro celkové souhrny škol a školských zařízení v rámci vyhodnocování české vzdělávací soustavy. (Chvál, 2018, s. 15; ČŠI, 2017).

Kritéria na jedné straně konkretizují nároky pro stanovení kvality školy a na druhé straně jsou možnou metodickou pomůcku, dle které mohou ředitelé vyhodnotit silná místa a slabiny stávajícího stavu školy. Na základě toho vyvozují účinná opatření, aby se škola v konkrétních oblastech co nejvíce přiblížila požadovanému stavu uváděného v jednotlivých kritériích. Kritéria přímo či nepřímo doporučují koncipování řízení školy a edukačního procesu a stejně tak patrnost či možnou doložitelnost jejich výstupních znaků. Škola tak získává podněty pro zkvalitnění svojí činnosti a zároveň možnost doplnit vlastní evaluační kritéria o elementy vnějšího inspekčního rámce hodnocení kvality školy (ČŠI, 2018).

Vedoucí pracovníci škol mají tak k dispozici podklady pro nastavení autoevaluace jako celku či pro využití doplnění či nastavení kritérií v některé jednotlivé oblasti stanovené tímto modelem.

Modifikace kritérií kvalitní škola pro předškolní vzdělávání, jak již bylo uvedeno, je rozdělena do šesti oblastí, kdy jednotlivé oblasti obsahují tři až pět kritérií. Tato kritéria jsou jednotlivě očíslovaná. Kritéria jsou popisována pro optimální dostupnou úroveň kvality.

Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání – Modifikace kritérií pro předškolní vzdělávání[4]:

1. Koncepce a rámec školy

1.1. Mateřská škola má jasně formulovanou vizi a realistickou strategii rozvoje, které pedagogové sdílejí a naplňují.

1.2. Mateřská škola má vzdělávací program (ŠVP), který vychází z vize a strategie rozvoje školy a je v souladu s kurikulárními dokumenty (RVP); jeho cíle jsou srozumitelné pro pedagogy i rodiče.

1.3. Mateřská škola funguje podle jasných pravidel umožňujících konstruktivní komunikaci všech aktérů (vedení, pedagogové, rodiče) a jejich participaci na chodu školy.

1.4. Mateřská škola je vstřícné a bezpečné místo pro děti, jejich rodiče i pedagogy.

1.5. Mateřská škola spolupracuje s vnějšími partnery.

2. Pedagogické vedení školy

2.1. Vedení školy aktivně řídí, pravidelně monitoruje a vyhodnocuje práci školy a přijímá účinná opatření.

2.2. Vedení školy aktivně vytváří zdravé školní klima – pečuje o vztahy mezi pedagogy, dětmi i vzájemné vztahy mezi pedagogy a dětmi a jejich rodiči a o vzájemnou spolupráci všech aktérů.

[4] Zdroj: https://www.csicr.cz/getattachment/cz/Dokumenty/Kriteria-hodnoceni/2018-2019

2.3. Vedení školy cíleně pečuje o naplnění relevantních potřeb každého pedagoga a jeho profesní rozvoj, vytváří podmínky pro výměnu pedagogických zkušeností s dalšími školami a účinně podporuje začínající pedagogy.
2.4. Vedení školy usiluje o optimální materiální podmínky vzdělávání a pečuje o jejich účelné využívání.
2.5. Vedení školy klade důraz na vlastní profesní rozvoj.

3. Kvalita pedagogického sboru

3.1. Pedagogové jsou pro svou práci kvalifikovaní a odborně zdatní a ke své práci přistupují profesionálně.
3.2. Pedagogové důsledně uplatňují při komunikaci s dětmi, rodiči a kolegy vstřícný, respektující přístup.
3.3. Pedagogové aktivně spolupracují a poskytují si vzájemně podporu a zpětnou vazbu.
3.4. Pedagogové podporují rozvoj demokratických hodnot a občanské angažovanosti.
3.5. Pedagogové aktivně spolupracují na svém profesním rozvoji.

4. Vzdělávání

4.1. Pedagogové systematicky promýšlejí a připravují vzdělávání v souladu s vědomostními, dovednostními i postojovými cíli definovanými v kurikulárních dokumentech školy a individuálními potřebami dětí.
4.2. Pedagogové využívají široké spektrum výchovně-vzdělávacích strategií pro naplnění stanovených cílů.
4.3. Pedagogové systematicky sledují vzdělávací pokrok každého dítěte a při plánování a realizaci vzdělávání zohledňují individuální potřeby dětí.
4.4. Pedagogové se ve své práci zaměřují na sociální a osobnostní rozvoj dětí.

5. Vzdělávací výsledky

5.1. Mateřská škola soustavně získává informace o posunech výsledků každého dítěte ve všech vzdělávacích oblastech a reaguje na ně vhodnými pedagogickými opatřeními.
5.2. Výsledky vzdělávání dětí odpovídají očekávaným výsledkům podle vzdělávacích programů.

5.3. Mateřská škola sleduje a vyhodnocuje úspěšnost dětí v průběhu, při ukončování předškolního vzdělávání a dle možností i v dalším vzdělávání a aktivně s výsledky pracuje v zájmu zkvalitnění vzdělávání.

6. Podpora při vzdělávání (rovné příležitosti)

6.1. Mateřská škola vytváří každému dítěti a jeho rodině rovné příležitosti ke vzdělávání bez ohledu na jeho pohlaví, věk, etnickou příslušnost, kulturu, rodný jazyk, náboženství, rodinné zázemí, ekonomický status nebo potřebu podpůrných opatření.

6.2. Mateřská škola poskytuje účinnou podporu všem dětem s potřebou podpůrných opatření.

6.3. Mateřská škola věnuje patřičnou pozornost osobnímu rozvoji dětí, rozvíjí u nich otevřenost, toleranci a respekt vůči jinakosti a dbá na to, aby žádné dítě nebylo vyčleňováno z kolektivu.

Charakteristika prostředí, v němž škola pracuje

Kvalitní vzdělávání vyžaduje odpovídají materiální i finanční podmínky. Spravedlivé hodnocení zohledňuje podmínky, které škola nemůže ovlivnit.

- Charakteristika regionu – demografická a sociálně-ekonomická, atraktivita regionu a dostupnost pedagogů
- Materiální podmínky
- Finanční podmínky
- Složení dětí školy

Informace o prostředí, v němž škola pracuje, nemají postavení kritérií hodnocení školy. Ve výstupech inspekční činnosti slouží pouze k popisu konkrétního prostředí a kontextu, v němž škola pracuje. Umožňují však srovnání se statistickými charakteristikami stejných indikátorů v celém souboru škol v ČR a jsou důležitým signálem pro zřizovatele při jejich rozhodování o naplnění předpokladů pro kvalitní vzdělávání v dané škole (ČŠI, 2018).

Vykonavatelé inspekční činnosti

Inspekční činnost vykonávají školní inspektoři, kontrolní pracovníci a přizvané osoby[5].

Při vykonávání kontrolní činnosti mají právo na uzpůsobení podmínek pro výkon jejich povinností, nárok na materiální a technické zázemí k naplnění inspekční činnosti a mají právo požádat o umožnění vstupu do příslušných objektů, poskytnutí úplných informací a předložení originálů dokladů. Na druhou stranu jsou povinni seznámit ředitele s předstihem o vykonání předmětu inspekční činnosti a se všemi potřebnými okolnostmi vztahujícími se ke zdárnému a potřebnému provedení kontroly v té které škole či školském zařízení. Při zahájení vlastního kontrolního šetření se prokazují průkazy školního inspektora nebo kontrolního pracovníka či občanským průkazem, jde-li o přizvanou osobu a předkládají písemné pověření k provedení výkonu inspekční činnosti (Syslová, 2015, s.264).

Výstupy inspekční činnosti dle vykonávané povinnosti

Výstupy inspekční činnosti jsou inspekční zpráva, protokol o kontrole, tematická zpráva, výsledek šetření stížnosti a výroční zpráva ČŠI[6]. Pro téma bakalářské práce je výchozím dokumentem inspekční zpráva (schéma viz příloha č.1).

Inspekční zpráva obsahuje základní identifikační údaje, předmět inspekční činnosti, charakteristiku školy, hodnocení podmínek vzdělávání, hodnocení průběhu vzdělávání, hodnocení výsledků vzdělávání, závěry popisující silné a slabé stránky, návrhy na zlepšení stavu, seznam dokladů, poučení, složení inspekčního týmu a datum a podpisy zúčastněných procesu kontroly.

Inspekční tým projednává výsledky kontroly s ředitelem školy nebo školského zařízení, ředitel stvrzuje podpisem a připomínky k obsahu může ředitel podat ČŠI do 14 dnů po převzetí, zpráva je veřejná a archivuje se 10 let v příslušné škole či školské zařízení, i v příslušném inspektorátu ČŠI. Školy a školská zařízení u nichž byly inspekční činností zjištěny závažné nedostatky, jsou povinny přijmout opatření k jejich odstranění

[5] § 174 odst. 9 zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání
[6] § 174 odst. 10-15 zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání

nejpozději ve lhůtě stanové ČSI. V některých opodstatněných případech může ČŠI provádět kontrolní činnost i prostřednictvím IT komunikace.

Na základě zjištěných nepřístupných okolností podává ČŠI inspekce návrh na odvolání ředitele kontrolované školy či školského zařízení.

Stejně tak může ze zákona ústřední školní inspektor na základě zjištěných závažných nedostatků v činnosti školy či školského zařízení podat orgánu, který vede rejstřík škol a školských zařízení, návrh na jejich výmaz ze školského rejstříku.

3 Závěr teoretické části

Teoretická část popisuje pojmy vztahující se k výzkumnému šetření bakalářské práce.

Jak již bylo uvedeno kvalita školy je z hlediska obecné roviny hůře uchopitelná. Způsobuje to například nízká hmatatelnost a uchopitelnost sledovaných procesů a výsledků, dále pak nižší časová nestabilita úprav kritérií jejího vyhodnocování. V neposlední řadě jsou to rozdílné představy o kvalitě jednotlivých účastníků edukačního procesu. Z toho důvodu je pojem kvalita zabrán nejen z úhlu pohledu školství, ale i z obecného hlediska právě pro následné jistější uchopení pojmu kvalita v souvislosti se školou a vzděláváním.

Ze studijních materiálů vyplynulo, že kvalita školy je spojována především s důvěrným a bezpečným prostředím, kvalitním vedením školy a vědomou péčí o její klima, se stanovením jasné a konkrétní vize a filosofie školy, kvalitním pedagogickým sborem a kvalitou znalostí, které si děti a žáci odnášejí do dalších stupňů vzdělávání a následně do svého života.

Ve vztahu k zaměření výzkumného šetření bylo potřeba zmínit ranou péči a vzdělávání a dále teoreticky přiblížit funkci ředitele v roli manažera. Byly pojmenovány kompetence ředitele školy, manažerské funkce a zdůrazněno jejich zvládnutí pro kvalitní řízení mateřské školy. Následně byl nastíněn rámec vnitřní autoevaluace a vnějšího hodnocení/evaluace, který ředitel potřebuje k získání zpětné vazby, zda svými manažerskými schopnostmi kvalitě školy prospívá či nikoliv. Zásadní je část o modelu kvalitní škola České školní inspekce, který posouvá kvalitu školy do obecnější roviny, nastavuje rámec pro vnější kontrolu školy a zároveň je účinnou pomůckou pro nastavení její možné vnitřní strategické autoevaluace a následné odhalení silných a slabých stránek manažerského umění ředitele školy.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 Charakteristika výzkumného šetření

Praktická část bakalářské práce je věnována vlastnímu výzkumu, jeho výkladu a získaným výsledkům.

V této části práce je popisován výzkumný cíl, výzkumné otázky, popis vzorku, vybrané výzkumné metody šetření, průběh sběru dat a následně analýza sběru dat. Dále systém kategorií, jejich definice, pravidla používání, zjištěné informace a konečné výsledky, které závěr shrnuje jako eventuální doporučení pro praxi.

K výzkumnému šetření stanoveného cíle bakalářské práce byla zvolena kvantitativně orientovaná obsahová analýza inspekčních zpráv ČŠI ve vybraném vzorku mateřských škol, které jsou dostupné jak v registru IZ ČŠI, tak i na webových stránkách MŠ. Tato metoda analyzuje 27 inspekčních zpráv mateřských škol z Prahy – východ z let 2015 až 2019, které vyhotovil inspekční tým jako výstupy své kontrolní práce pro ČŠI.

4.1 Cíl šetření a výzkumné otázky

Výzkumné šetření bylo zaměřeno na inspekční zprávy od školního roku 2015/2016, kdy byla odborná veřejnost obeznámena s modelem kvalitní škola ČŠI pro efektivnější hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání a cílení na kvalitu nejen mateřských škol.

Model kvalitní škola je důležitým podkladem pro ředitele škol, jak na sestavování klíčových kritérií v hodnocení jednotlivých oblastí školy či školy jako celku. A zároveň ukazuje možnosti, jak se co nejvíce přiblížit vnějšímu hodnotícímu rámci České školní inspekce.

Inspekční zprávy poukazují na silná a slabá místa řízení MŠ, poukazují na příležitosti ke zlepšení stávajícího stavu a eventuální hrozby, které mohou poškodit kvalitu školy v očích klientů a veřejnosti.

Cílem bakalářské práce je z inspekčních zpráv analyzovat a vyhodnotit nejčastější silné a slabé stránky manažerských dovedností ředitelů v kontextu modelu kvalitní mateřská škola.

Práce hledá odpovědi na výzkumné otázky, které vychází z výše stanoveného cíle:

1. Jaké jsou nejčastější silné a slabé stránky manažerské práce ředitelů?
2. Jak se projevuje dopad silných a slabých stránek manažerské práce ředitelů na kvalitě čtyř a vícetřídních mateřských škol?
3. Co z toho vyplývá pro manažerskou práci ředitele?

Stanovené otázky byly před zahájením výzkumného šetření konfrontovány s analýzou menšího vzorku inspekčních zpráv, pro doložení jejich smysluplnosti pro záměr bakalářské práce. Předvýzkum obsahové analýzy se zaměřil zejména na části hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání inspekčních zpráv. Zda lze v těchto částech vyčíst silné a slabé stránky manažerských činností školy. Byl potvrzen předpoklad, že ve vybraných oblastech inspekčních zpráv lze najít silné a slabé stránky vyplývající z řízení mateřské školy a určit jejich četnost. Dále bylo zjištěno, že závěry inspekčních zpráv shrnují výsledky kontroly a hodnocení mateřské školy a odpovídají popsaným skutečnostem v textu hlavních hodnocení. Zároveň poukazují na příležitosti ke zlepšení řízení školy, uvádějí příslušná doporučení a tím pádem dávají vedení školy do ruky nástroje, jak lze zlepšit kvalitu školy. Uvedenými zjištěními byla doložena užitečnost stanovených otázek pro naplnění záměru bakalářské práce.

Ve všech mateřských školách vybraného vzorku byly ve funkci ředitele školy ženy, proto pro účely mého výzkumného šetření je používán ženský rod, tedy ředitelka/ředitelky. Pojem ředitel je používán v obecné rovině, kde se téma práce opírá zejména o odbornou literaturu.

4.2 Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek jsem vybrala v Rejstříku škol a školských zařízení na webových stránkách MŠMT[7]. Zadala jsem v sekci Druhy škol/zařízení A, Předškolní vzdělávání-školy a v sekci Kraje/okresy CZ0219, okres Praha – východ. Zadaným podmínkám vyhovovalo 112 škol/zařízení ve 112 právnických osobách. Všech 112 škol/zařízení však nevyhovovalo předmětu a cíli výzkumu, protože šlo i o základní školy s mateřskou školou. Vzhledem k tomu, že práce má stanovený cíl vztahující se k samostatným čtyř a vícetřídním mateřským školám, bylo potřeba tyto školy vyhledat.

Pro stanovení kapacity školy byl využit Detail v Rejstříku u každé mateřské školy, který nabízí informace o kapacitě školy a následně na webových stránkách té které mateřské školy byl ověřen počet tříd. V případě více pracovišť byl zaznamenám i tento údaj.

Bylo nalezeno 27 odpovídajících škol záměru této práce, z toho 8 mateřských škol čtyřtřídních, 7 mateřských škol pětitřídních, 5 mateřských škol šestitřídních, 3 mateřské školy osmitřídní a 1 mateřská škola s dvanácti třídami. Z toho 18 mateřských škol vykonává výchovně-vzdělávací činnost na jednom pracovišti, 5 mateřských škol na dvou pracovištích, 2 mateřské školy na třech pracovištích a 2 mateřské školy na čtyřech pracovištích.

Výběr čtyř a vícetřídních škol vychází z předpokladu, že manažerská práce ředitelky v těchto případech vzhledem vyšším počtům tříd/dětí, tím pádem vyšším počtům zaměstnancům, většímu objemu spravovaného majetku atp. může přinášet i vyšší nároky na ředitelku v roli manažera. V případě více pracovišť, než jednoho jde o další nárůst možných obtíží v podobě zvýšené časové náročnosti.

Ke každé vybrané mateřské škole byly na webových stránkách ČŠI[8] v registru inspekčních zpráv dohledány inspekční zprávy z hodnotících činností ČŠI.

Pro výzkumné šetření této práce, kdy se zkoumá vliv silných a slabých stránek ředitelek na kvalitu mateřské školy v kontextu s kritérii modelu kvalitní škola ČŠI, bylo potřeba vytřídit inspekční zprávy od školního roku 2015/2016, od kdy byly školy a školská zařízení

[7] https://rejstriky.msmt.cz/rejskol/
[8] https://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Inspekcni-zpravy

zapsaná ve školském rejstříku hodnoceny dle kritérií zmíněného modelu. Model kvalitní škola je odborné veřejnosti Českou školní inspekcí znám od 9.června 2015.

Následné vytřídění inspekčních zpráv ukázalo, že z 27 mateřských škol, byla školní inspekce provedena dle hodnocení nového modelu kvalitní školy u 17 mateřských škol, 8 mateřských škol čeká na dovršení cyklu plánované inspekční činnosti, 1 mateřská škola byla hodnocena v době, kdy byla ještě součástí základní školy a 1 mateřská škola vznikla v roce 2015 a ještě u ní inspekční činnost neproběhla.

Pro výzkum zůstal vzorek inspekčních zpráv 17 mateřských škol. Všechny tyto inspekční zprávy byly sepsány na základě plánovaných cyklovaných inspekčních činností.

Tabulka 2 Základní výzkumný vzorek

Mateřská škola	Počet tříd	Pracoviště	Inspekční zprávy od šk. roku 2015/2016
MŠ 01	4	1	2016
MŠ 02	4	1	2018
MŠ 03	4	1	2015
MŠ 04	4	1	2018
MŠ 05	4	1	0
MŠ 06	4	1	2016
MŠ 07	4	1	0
MŠ 08	4	2	0
MŠ 09	5	1	2018
MŠ 10	5	1	0
MŠ 11	5	1	2017
MŠ 12	5	1	0
MŠ 13	5	1	0
MŠ 14	5	1	2019
MŠ 15	5	2	0
MŠ 16	6	1	2019
MŠ 17	6	4	2015

Mateřská škola	Počet tříd	Pracoviště	Inspekční zprávy od šk. roku 2015/2016
MŠ 18	6	1	2016
MŠ 19	6	3	0
MŠ 20	6	2	2016
MŠ 21	7	3	2015
MŠ 22	7	1	2019
MŠ 23	7	1	0
MŠ 24	8	2	2019
MŠ 25	8	1	2016
MŠ 26	8	2	2017
MŠ 27	12	4	0

Tabulka 3 Statistika zkoumaných škol podle počtu tříd

	Počet inspekčních zpráv	%
Zkoumáno celkem	27	100
4 třídy	8	29,63
5 tříd	7	25,93
6 tříd	5	18,52
7 tříd	3	11,11
8 tříd	3	11,11
12 tříd	4	3,70

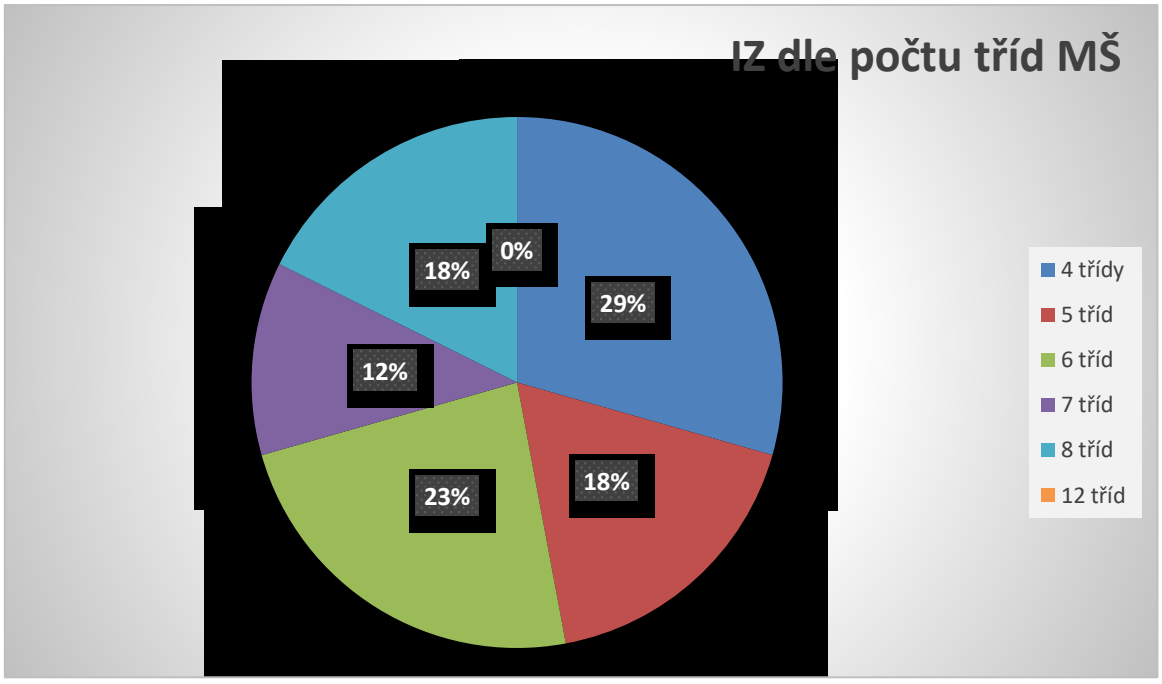
Tabulka 4 Statistika inspekčních zpráv

	Počet MŠ	%
Zkoumáno celkem	27	100
Inspekční zpráva ANO	17	62,96
Inspekční zpráva NE	10	37,04

Tabulka 5 Statistika zkoumaných škol inspekčních zpráv dle počtu tříd

	Počet inspekčních zpráv	%
Zkoumáno celkem	17	100
4 třídy	5	29,41
5 tříd	3	17,65
6 tříd	4	23,53
7 tříd	2	11,76
8 tříd	3	17,65
12 tříd	0	0

Graf 1 Zkoumané IZ dle počtu tříd MŠ



Procentuálně je zkoumaný vzorek MŠ rozložen takto: 29 % čtyřtřídních, 23 % šestitřídních, 18 % pětitřídních a osmitřídních, 12 % sedmitřídních a 0 % dvanáctitřídních mateřských škol.

4.3 Výzkumná metoda

Výzkumné šetření pracuje s informacemi o škole z inspekčních zpráv, analyzuje postoj ČŠI k řízení mateřských škol, proto k analýze inspekčních zpráv bude využita kvantitativní obsahová analýza dokumentů.

Sedláková (2014) o obsahové analýze uvádí: *„Obsahová analýza (OA) je jedním z tradičních postupů analýzy dokumentů. Stručně bývá charakterizována jako výzkumná technika pro* ***kvantitativní systematický a objektivní popis zjevného obsahu komunikace****.“*

Dle Gavory (2017), samotný název „obsahová analýza textů“ naznačuje jakým způsobem bude výzkumné šetření probíhat. Tato metoda analyzuje a hodnotí obsah vybraných dokumentů, které však nevznikly pro účely výzkumného šetření (Disman, 2007, s.14). Kvantitativní metoda obsahové analýzy je vhodná právě pro její způsob objektivního, systematického a kvantitativního popisu konkrétního obsahu textu (Gavora, 2007, s.118).

Ve výzkumném šetření bude tedy skrze obsahovou analýzu inspekčních zpráv zjišťována četnost silných a slabých stránek manažerských činností ředitelek mateřských škol pohledem ČŠI a následně okomentován dopad jejich vlivu na kvalitu mateřské školy.

Každá inspekční zpráva (schéma viz příloha č.1) obsahuje v úvodní části identifikační údaje kontrolované školy, předmět inspekční činnosti, charakteristiku školy. Hlavní část se věnuje popsání průběhu inspekční činnosti v oblasti Hodnocení podmínek vzdělávání, oblasti Hodnocení průběhu vzdělávání a oblasti Hodnocení výsledků vzdělávání. Část inspekční zprávy Hodnocení podmínek vzdělávání je zaměřena na řízení školy, materiální zázemí školy, hospodaření s finančními prostředky školy, na organizační zajištění provozu školy či nastavení psychohygienických podmínek. Oblast Hodnocení průběhu vzdělávání se věnuje souznění vlastního edukačního procesu a zásadních školních dokumentů. Oblast Hodnocení výsledků vzdělávání hodnotí sledování a vyhodnocování výsledků školy a jejich další využívání k sestavování vzdělávacích strategií. Následuje část věnovaná závěrům, kde jsou zmiňovány silné a slabé stránky té které školy. Zpráva dále obsahuje seznam použitých dokumentů a materiálů, poučení, inspekční tým včetně data a podpisů.

4.4 Třídění a analýza dat

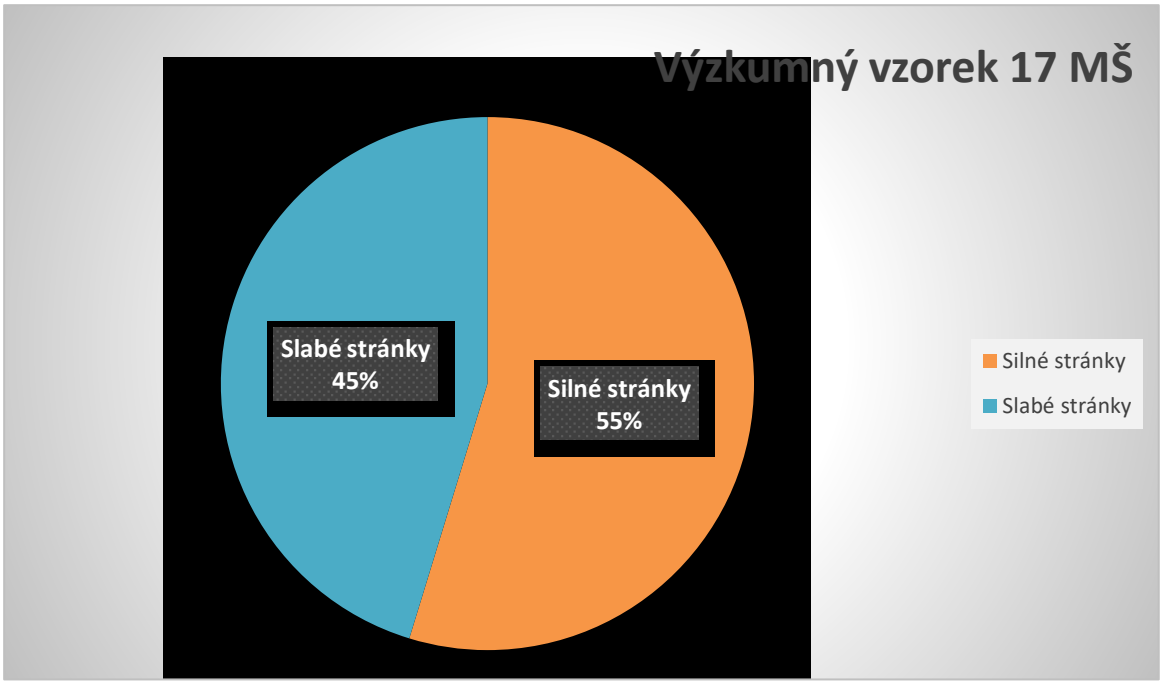
Jak je již bylo uvedeno po základním vytřídění mateřských škol, které jsou plně vyhovující pro výzkumné šetření této bakalářské práce, pro zjištění četnosti přítomnosti silných a slabých stránek v inspekčních zprávách kontrolní činnosti ČŠI, zůstává vhodných 17 mateřských škol kontrolovaných a hodnocených po školním roce 2015/2016, kdy vešla v platnost kritéria modelu kvalitní školy ČŠI.

Tabulka 6 Přehled četnosti zjištěných silných a slabých stránek MŠ v inspekčních zprávách

MŠ	Silné stránky	Slabé stránky
01	1	2
02	1	3
03	4	2
04	4	3
06	7	3
09	1	4
11	3	1
14	3	2
16	2	2
17	2	2
18	2	5
20	5	1
21	2	3
22	2	3
24	4	2
25	7	3
26	2	2
Celkem	**52**	**43**

Z tabulky je evidentní, že ve zkoumaném vzorku 17 mateřských škol bylo zjištěno 52 silných stránek a 43 slabých stránek manažerských činností ředitelek mateřských škol. Je-li vyjádřena četnost silných a slabých stránek procentuálně, mají silné stránky z celkového stavu 55 % a slabé stránky 45 %. Pro kvalitu škol výzkumného vzorku je vyšší skóre silných stránek plusové zjištění. Procentuální stav poměru silných a slabých stránek je zřetelněji znázorněn pomocí grafu ve formě výseče.

Graf 2 Poměr silných a slabých stránek výzkumného vzorku



Po analýze četnosti silných a slabých stránek ve výzkumném vzorku se výzkumné šetření zaměřilo na poměr silných a slabých stránek v jednotlivých mateřských školách. Tam, kde se potvrdí vyšší četnost silných stránek nad slabými stránkami, neměla by být kvalita školy zásadně ohrožena a půjde jen o zefektivnění některých manažerských činností. V opačném případě převahy slabých stránek nad silnými půjde o problém ředitelky v její roli manažerky, který může mít nezanedbatelný vliv na celkovou kvalitu mateřské školy, tím pádem uspokojování potřeb a očekávání všech účastníků edukačního procesu. Může být zjištěn i stejný poměr silných a slabých stránek managementu školy.

Tabulka 7 MŠ s převahou silných stránek nad slabými

MŠ	Poměr silných a slabých stránek
03	4:2
04	4:3
06	7:3
11	3:1
14	3:2
20	5:1
24	4:2
25	7:3
8 MŠ	**celkem**

Při analýze poměru silných a slabých stránek manažerských schopností ředitelek bylo zjištěno 8 mateřských škol s převahou silných stránek řízení školy.

Ředitelka **MŠ 03** maximálně účinně spolupracuje se zřizovatelem a rodiči. Zajišťuje a udržuje nadstandardní materiální podmínky pro výchovně-vzdělávací proces školy, zajistila asistenta pedagoga. Za slabé stránky ředitelky MŠ 03 ČŠI označila nesoulad oblasti vzdělávacího obsahu a evaluačního systému ŠVP s RVP PV a nezajištění stabilního plně kvalifikovaného pedagogického sboru.

Silnou stránkou ředitelky **MŠ 04** ve funkci manažerky je nadstandardní spolupráce s místními subjekty, která cíleně a účinně přispívá ke zlepšování vzdělávacích výsledků dětí. Mezi její další silné stránky patří sestavení ŠVP PV s projekty obohacujícími výchovně vzdělávací proces školy a zajištění externí spolupráce s dětským psychologem a podněcování prosociálních vztahů napříč mezi aktéry edukačního procesu. Mezi slabé manažerské stránky ředitelky bylo zařazeno nesystematické vyhodnocování v oblastech pedagogických procesů, ale i v oblastech řízení školy, zejména v organizování překrývání pedagogů ve třídách.

Ředitelka **MŠ 06** patří mezi velmi schopné manažerky v řízení školy. V jejím případě bylo zjištěno 7 silných stránek řízení a sice zajištění materiálních podmínek školy, aktivní vytváření pozitivního klimatu školy s nadstandardními vztahy s rodiči a jejich participací na chodu školy či podporování silných prosociálních vazeb všech účastníků výchovně-vzdělávacího procesu. Ředitelka dbá na stabilní kvalifikovaný pedagogický sbor a společně s pedagogy plánuje jejich další profesní rozvoj v souladu potřeb školy. K dalším vysoce hodnoceným stránkám v manažerské roli ředitelky patří zaměření školního programu na spolupráci se ZŠ a vzdělávací výsledky dětí převyšující očekávané výstupy. Mezi silné stránky patří bezesporu nadstandardní podpora dětí se speciálními vzdělávacími potřebami. Mezi slabé stránky ředitelky bylo na druhou stranu vyhodnoceno nesystematické nastavování pravidel ve školním řádu a jejich udržování dle aktuální legislativy, nesrovnalosti v nastavení kritérií přijímacího řízení a nedostačující vnitřní organizační systém mimoškolních aktivit.

Pro ředitelku **MŠ 11** vyšel poměr silných a slabých stránek 3:1. Mezi její přednosti kladně ohodnocené ČŠI pro posílení kvality školy patří účinná spolupráce s místními subjekty, aktivní zájem o každého pedagoga a silná podpora jejich dalšího profesního rozvoje v souladu potřeb školy. Stejně tak je zásadní i systematické vytváření motivace dětí k učení, které bylo též kladně hodnoceno. Naopak bylo ředitelce vytýkáno nezohledňování individuálních potřeb jednotlivců.

Ředitelka mateřské školy označené pro účel bakalářské práce **MŠ 14** byla vysoce ohodnocena v podněcování a udržování otevřené a efektivní komunikace spolupráce s partnery vně školy, které je velice přínosné pro zkvalitňování vzdělávacích podmínek školy. K silným stránkám je řazeno i vytváření podnětného prostředí, které všestranně podporuje vzdělávání předškolních dětí a příkladné vedení k samostatnosti a vlastního zdravého sebehodnocení. Slabou stránkou bylo označeno neidentifikování nedostatků v organizaci vzdělávání, dále nedůsledná kontrolní činnost a tím pádem nedostatečné přijímání zjištěných účinných opatření, které v důsledku toho přetrvávají.

Hodnocení silných a slabých stránek ředitelky **MŠ 20** bylo oceněno vysoce ve prospěch silných stránek. Bylo velmi pozitivně ohodnoceno obohacování ŠVP o projekty podporující rozvoj funkčních gramotností. Další silnou stránkou ředitelky je v této mateřské škole klima školy a podnětné prostředí pro výchovně-vzdělávací proces dětí, zajištění a udržování stabilního plně kvalifikovaného pedagogického procesu. V případě této mateřské školy byla vyhodnocena jako slabá stránka ředitelky neaktualizování školního řádu dle legislativy a informace v něm neopírající se o právní předpisy.

U ředitelky **MŠ 24** bylo silnou stránkou v manažerských činnostech označeno maximální účinné realizování opatření ze zjištěných nedostatků, příkladná participace rodičů na chodu školy a nadstandardní spolupráce s dalšími partnery školy. Pozitivně hodnoceno bylo vytváření a udržování podnětného prostředí pro výchovně-vzdělávací proces a silná podpora připravenosti dětí na vzdělávání v základní škole. Za slabé stránky ředitelky v řízení školy ČŠI označila nedostatečnou diferenciaci vzdělávání a nedostatky v organizování odpolední části dne provozu školy.

Ředitelka **MŠ 25** patří mezi ředitelky s vysokým převisem silných stránek nad slabými stránkami ve svém manažerském působení. Ředitelka je velice schopná v zajišťování materiální podmínek, v udržování zdravého klimatu školy pro všechny účastníky edukačního procesu, má velmi dobře postavený plán DVPP ve spolupráci s pedagogy a stejně tak dobře uskutečňuje jeho realizaci. Mezi její silné stránky patří i efektivní vyhodnocování všech oblastí školy a přijímání účinných opatření v případě zjištěných nedostatků. Má dobře stanovený vlastní strategický plán pro podporu dětí se speciálními potřebami a společně s pedagogy jej naplňuje a následně vyhodnocuje. Vzdělávací výsledky dětí převyšující očekávané výstupy, což opět svědčí o silných manažerských schopnostech ředitelky v plánování, realizaci opatření a jejich řízení, kontrolování a vyhodnocování jednotlivých oblastí a přijímání účinných opatření.

Tabulka 8 MŠ s převahou silných stránek nad slabými

MŠ	Poměr slabých a silných stránek
01	2:1
02	3:1
09	4:1
18	5:2
21	3:2
22	3:2
6 MŠ	**celkem**

S převahou slabých stránek v řízení školy bylo při výzkumném šetření poměru silných a slabých stránek zjištěno 6 mateřských škol.

Ředitelka **MŠ 01** má slabé stránky manažerských činností v nevyužívání materiálních podmínek pro podporu výchovně-vzdělávacího procesu a potřeby dětí a v nezajištění individualizované vzdělávací nabídky podporující dosahování kvality vzdělávání u každého dítěte. Pozitivně byla ohodnocena za vytváření pozitivního klimatu školy.

Manažerská činnost ředitelky **MŠ 02** se jeví slabou v organizaci vzdělávání, v nedostatečně zacílené pedagogické diagnostice přispívající tak ke snížení všestranného vývoje dítěte a v nepřihlížení k individuální potřebám jednotlivých dětí. Silnou stránkou ředitelky v roli manažera bylo vyhodnoceno zajištění a udržování podnětného materiálního prostředí.

Slabými stránkami ředitelky mateřské školy označené pro výzkumné šetření této bakalářské práce **MŠ 09** jsou zásadní nedostatky v organizaci vzdělávání, nedostatečné podpoře vedení dětí ze strany pedagogů k samostatnosti při sebeobslužných činnostech a stejně jako u ředitelky MŠ 02 vedení nedostatečné pedagogické diagnostiky a nezohledňování individuálních potřeb jednotlivých dětí.

U ředitelky **MŠ 18** bylo vyhodnoceno celkem 5 slabých stránek manažerské práce. Za velmi zásadní slabou stránku řízení školy inspekční tým považoval nezajištění stabilního plně kvalifikovaného pedagogického týmu, nenaplňování strategických záměrů

deklarovaných v ŠVP či nedostatky v organizaci vzdělávání. Slabou stránkou je i nesystematické nastavení pravidel pro vnitřní evaluaci školy vzdělávacích pokroků jednotlivců a nedostatečná kontrolní činnost. Naopak za silnou stránku považuje inspekční tým účelné nastavení podmínek pro obohacování vzdělávání dle ŠVP a kvalitní naplňování záměrů školy v oblasti EVVO.

Poměr slabých a silných stránek řízení školy **MŠ 21** byl zjištěn 3:2. Za velmi slabou stránku ředitelky byla označena nízká míra propojenosti plánování, organizování, kontrolování a vedení lidí, celková nesystematičnost v řízení školy a málo účinný kontrolní a informační systém. Nesoulad ŠVP s RVP PV byl odhalenou stránkou a stejně tak nestabilní plně kvalifikovaný pedagogický sbor. Za silnou stránku byla označena cílená podpora pozitivního vztahu dětí k přírodě a příkladné vedení dětí k samostatnosti.

Ředitelka poslední mateřské školy, označené pro účely této práce **MŠ 22**, je dle inspektorů slabá v nesystematičnosti řízení školy včetně nedostatečného kontrolního systému. Kvalita školy je snižována i nedostatečnou diferenciací vzdělávání a nedostatečným využíváním materiálního vybavení k edukačnímu procesu. Silnou stránkou je naopak příkladné vedení dětí k samostatnosti a nadstandardní výsledky v prosociální oblasti.

Tabulka 9 MŠ s převahou silných stránek nad slabými

MŠ	Stejný poměr silných a slabých stránek
16	2:2
17	2:2
26	2:2
3 MŠ	**celkem**

Ve výzkumném šetření poměru silných a slabých stránek byly zjištěny tři mateřské školy s vyrovnaným poměrem.

U ředitelky **MŠ 16** byla zjištěna slabá stránka v organizaci vzdělávání a nezajištění dostatečné logopedické prevence ve všech třídách. Jako silné stránky řízení školy vyhodnotil

inspekční tým podnětné materiální vybavení a cílenou, systematickou podporu pohybových aktivit k vytváření povědomí o zdravém životním stylu.

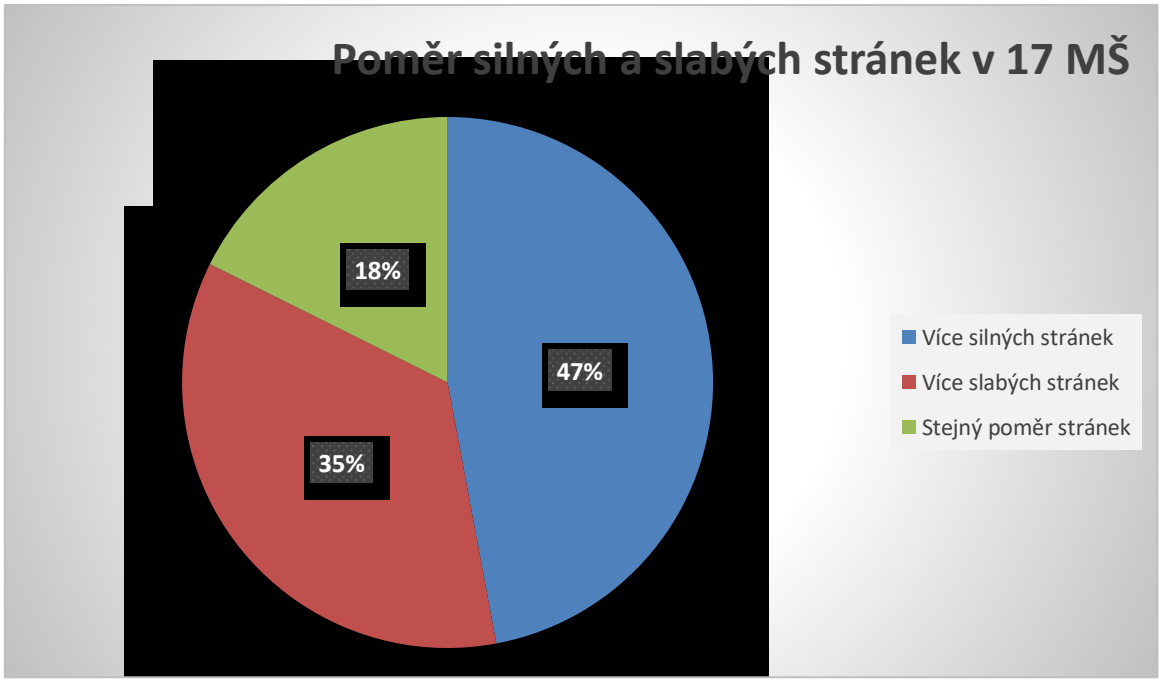
Ředitelka **MŠ 17** byla označena za slabou v sestavení stabilního plně kvalifikované sboru a kontrolní a evaluační systém školy byl též vyhodnocen jako slabá stránka manažerské práce ředitelky. K silným stránkám ředitelky školy patří zajištění podnětného prostředí pro vzdělávání a maximální podpora vzdělávání a rozvoje dětí se speciálními potřebami.

Manažerské činnosti ředitelky **MŠ 26** byly označeny za slabé v účinnosti řídícího systému s dopadem na vzdělávací proces školy a stejně v nedostatečné diferenciaci vzdělávací nabídky, která následně nepodporuje individuální přístup ve vzdělávání dětí. Za silné stránky v řízení školy byla vyhodnocena silná podpora prosociální oblasti podložená pravidelnými mezigeneračními setkávání se seniory a velmi úspěšná prezentace školy na veřejnosti.

Převedeme-li zjištěné výsledky do procentuálního vyjádření mají mateřské školy s převahou silných stránek 47 %, školy s převahou slabých stránek 35 % a s vyrovnaným poměrem silných a slabých stránek vyšlo 18 % mateřských škol.

Zřetelnější zobrazení výsledků šetření ohledně poměru dokládá následný graf výsečové formy.

Graf 3 Poměr silných a slabých stránek v jednotlivých MŠ



Po vyhodnocení poměru četnosti silných a slabých stránek v jednotlivých mateřských školách byla analýza inspekčních zpráv zaměřena na zjišťování četnosti silných a slabých stránek manažerských činností v jednotlivých oblastech modelu kvalitní škola ČŠI pro předškolní vzdělávání. Toto výzkumné šetření mělo zjistit v jakých manažerských činnostech ve vztahu ke kritériím stanovených Českou školní inspekcí jsou ředitelky nejsilnější a v kterých naopak nejslabší.

Každá inspekční zpráva byla podrobena důkladné analýze, aby mohla být určena četnost příslušných silných a slabých stránek v jednotlivých oblastech modelu kvalitní škola ČŠI. Tyto údaje byly zaznamenávány do tabulky: silné stránky pod kódem 1 a slabé stránky pod kódem 2. Tabulka byla rozdělena na šest oblastí podle modelu kvalitní školy ČŠI pro předškolní vzdělávání (1. Koncepce a rámec školy, 2. Pedagogické vedení školy, 3. Kvalita pedagogického sboru, 4. Vzdělávání, 5. Vzdělávací výsledky a 6. Podpora při vzdělávání – rovné příležitosti) a jednotlivá zjištění byla do tabulky pod příslušnými kódy zaznamenána. Nakonec byla vytvořena tabulka s celkovými výsledky zjištěných silných a slabých stránek manažerských činností v jednotlivých inspekčních zprávách.

Tabulka 10 Silné a slabé stránky zjištěné v kontextu modelu kvalitní škola ČŠI

MŠ	Koncepce a rámec školy	Pedagogické vedení školy	Kvalita pedagogického sboru	Vzdělávání	Vzdělávací výsledky	Podpora při vzdělávání
MŠ 01		1		0 0		
MŠ 02		1, 0, 0		0		
MŠ 03	1, 0	1, 1, 1	0			
MŠ 04	1, 1	1, 1, 0, 0, 0				
MŠ 06	1, 1, 0,	0, 0, 1, 1	1		1	1

MŠ	Koncepce a rámec školy	Pedagogické vedení školy	Kvalita pedagogického sboru	Vzdělávání	Vzdělávací výsledky	Podpora při vzdělávání
MŠ 09		0, 0, 1	0	0		
MŠ 11	1	1		0, 1		
MŠ 14	1	1, 0, 0		1		
MŠ 16		1, 0		1, 0		
MŠ 17		1, 0	0			1
MŠ 18	1	0, 0, 0, 0, 1	0			
MŠ 20	1, 0	1, 1	1	1		
MŠ 21	0, 1	0	0	1		
MŠ 22		0		1, 0, 0	1	
MŠ 24	1	0, 1, 1		0, 1		
MŠ 25		1, 1, 1, 1, 0, 0, 0		1	1	1
MŠ 26	1,1	0		0		

kód 1 – **silné stránky** zjištěné v inspekčních zprávách

kód 0 – **slabé stránky** zjištěné v inspekčních zprávách

Tabulka 11 Silné a slabé stránky celkem zjištěné v kontextu oblastí kvalitní škola ČŠI

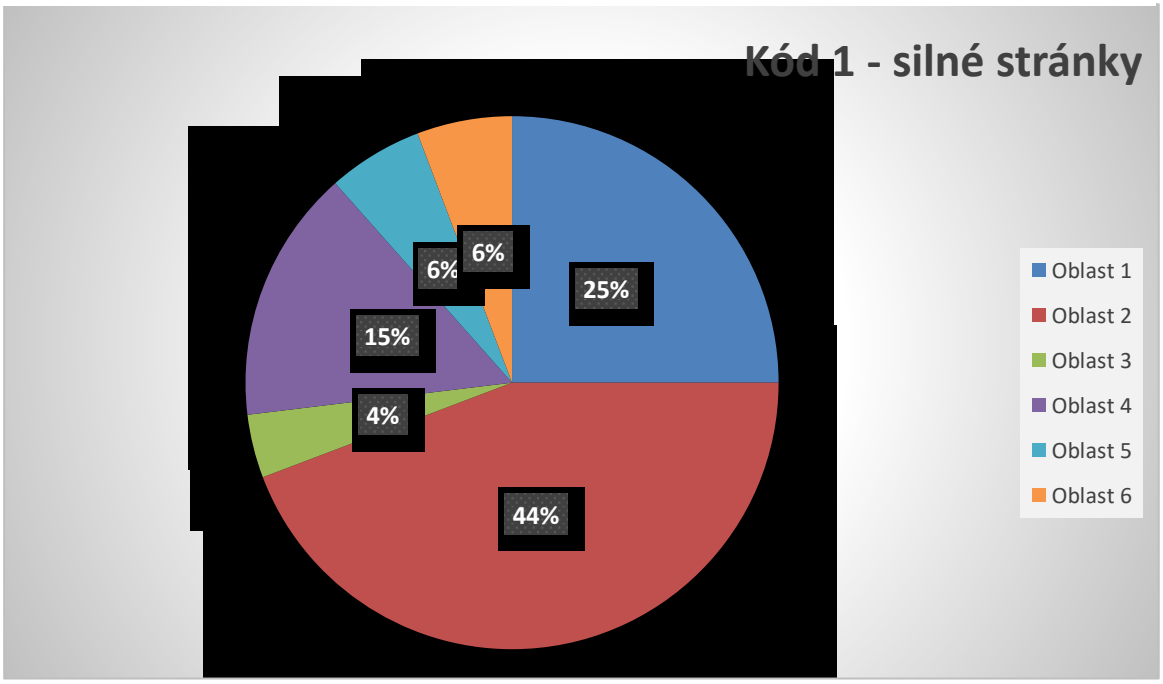
Koncepce a rámec školy		Pedagogické vedení školy		Kvalita pedagogického sboru		Vzdělávání		Vzdělávací výsledky		Podpora při vzdělávání	
1	13	**1**	23	**1**	2	**1**	8	**1**	3	**1**	3
0	4	**0**	24	**0**	5	**0**	10	**0**	-	**0**	-

kód 1 – **silné stránky** zjištěné v inspekčních zprávách

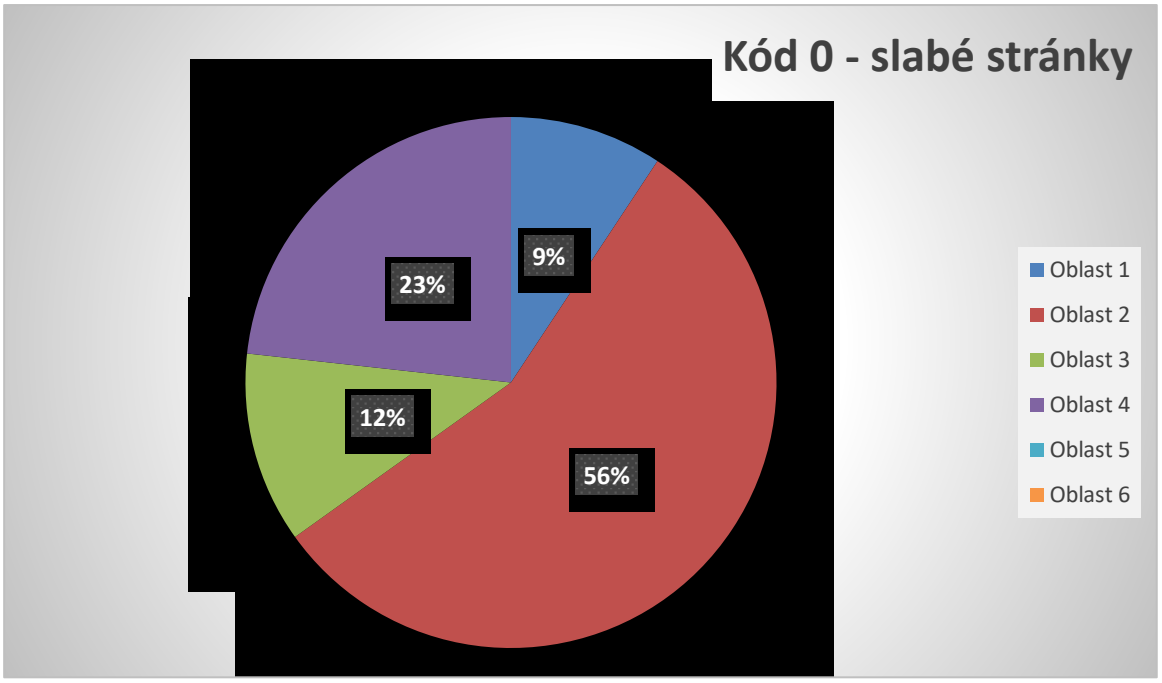
kód 0 – **slabé stránky** zjištěné v inspekčních zprávách

Pro větší přehlednost doložení zjištěných výsledků v oblastech modelu kvalitní škola bylo využito grafické znázornění formou výsečových grafů s procentuálním výpočtem zvlášť pro silné stránky (kód 1) a zvlášť pro slabé stránky (kód 0). Pro porovnání silných a slabých stránek pak bylo zvoleno grafické sloupcové znázornění. Komentáře ke grafům spolu úzce souvisí, a proto je uvádím společně pod grafem č.6.

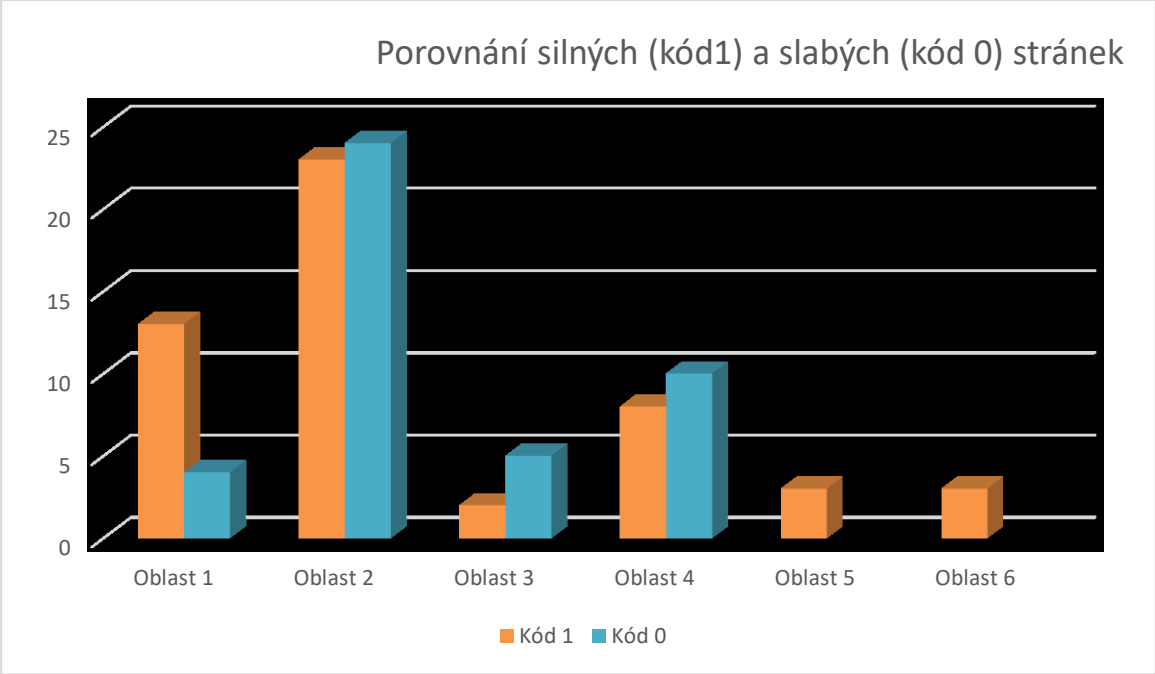
Graf 4 Silné stránky (kód 1) v jednotlivý oblastech modelu kvalitní škola ČŠI



Graf 5 Slabé stránky (kód 0) v jednotlivých oblastech modelu kvalitní škola ČŠI



Graf 6 Silné a slabé stránky v kontextu oblastí modelu kvalitní škola ČŠI



Analýzou silných a slabých stránek manažerských činností ve vztahu k oblastem modelu kvalitní škola ČŠI byly zjištěny následující údaje.

V oblasti 1. Koncepce a rámec školy bylo označeno Českou školní inspekcí 13 silných stránek a 4 slabé stránky ředitelek v řízení školy. Oblast 2. Pedagogické vedení školy má skóre 23 silných stránek ku 24 slabým stránkám v manažerských dovednostech. V oblasti 3. Kvalita pedagogického sboru převažovaly také slabé stránky nad silnými. Byly vyhodnoceny jen 2 silné stránky a naopak 5 slabých stránek bylo uvedeno v neprospěch manažerského umění ředitelek mateřských škol výzkumného vzorku. Také oblast 4. Vzdělávání byla vyhodnocena s převahou slabých stránek nad silnými. Slabých stránek v této oblasti bylo označeno 10 a silných oproti tomu jen 8. V oblasti 5. Výsledky vzdělávání a v oblasti 6. Podpora při vzdělávání (rovné příležitosti) bylo zjištěno po 3 silných stránkách a slabé stránky nebyly vyhodnoceny žádné.

Tato analýza vedla k zjištění, že nejčastějšími silnými stránkami ředitelek vzorku zkoumaných mateřských škol jsou silné stránky v oblasti 2. Pedagogické vedení školy (44 %). Poměrně často opakující se silné stránky jsou v oblasti 1. Koncepce a rámec školy (25 %). Třetí pozici četnosti opakování silných stránek zaujala oblast 4. Vzdělávání (15 %). Následující oblasti 5. Vzdělávací výsledky a 6. Podpora při vzdělávání (rovné příležitosti) byly ohodnoceny stejným počtem silných stránek (6 %) a nejméně se objevovaly silné stránky v oblasti 3. Kvalita pedagogického sboru (4 %).

Nejčastěji se opakujícími slabými stránkami manažerských činností jsou dovednosti ředitelek v oblasti 2. Pedagogické vedení školy (56 %), následují slabé stránky v oblasti 4. Vzdělávání (23 %). S nižší číslem opakování byly uvedeny slabé stránky v oblasti 3. Kvalita pedagogického sboru (12 %) a dále slabé stránky s nejméně četným opakováním v oblasti 1. Koncepce a rámec školy (9 %).

Při porovnání nejčastěji se opakujících silných a slabých stránek bylo zjištěno, že v oblasti 2. Pedagogické vedení školy jsou obě sledované skupiny v četnosti opakování nejvyrovnanější. Tato oblast nejvíce vypovídá o ředitelce školy jako o vůdčí osobnosti edukačního procesu a o jejich řídících manažerských kvalitách.

Pro konkrétní vymezení nejčastěji opakujících se silných a slabých manažerských dovedností ředitelek mateřských škol v kontextu modelu kvalitní škola ČŠI, bylo nutné dosavadní zjištěné výsledky dosadit k jednotlivým kritériím výše uvedených oblastí.

V tabulce byla pojmenována jednotlivá kritéria v rámci příslušné oblasti. Silné stránky byly zapisovány opět stanoveným kódem 1 a slabé stránky kódem 0. Bylo tak možné rozklíčovat, v kterých manažerských činnostech jsou ředitelky v souvislosti s kritérii modelu kvalitní škola ČŠI silné a v kterých ne a zároveň jak se tyto stránky opakují ve vybraném vzorku mateřských škol určeném pro výzkumné šetření.

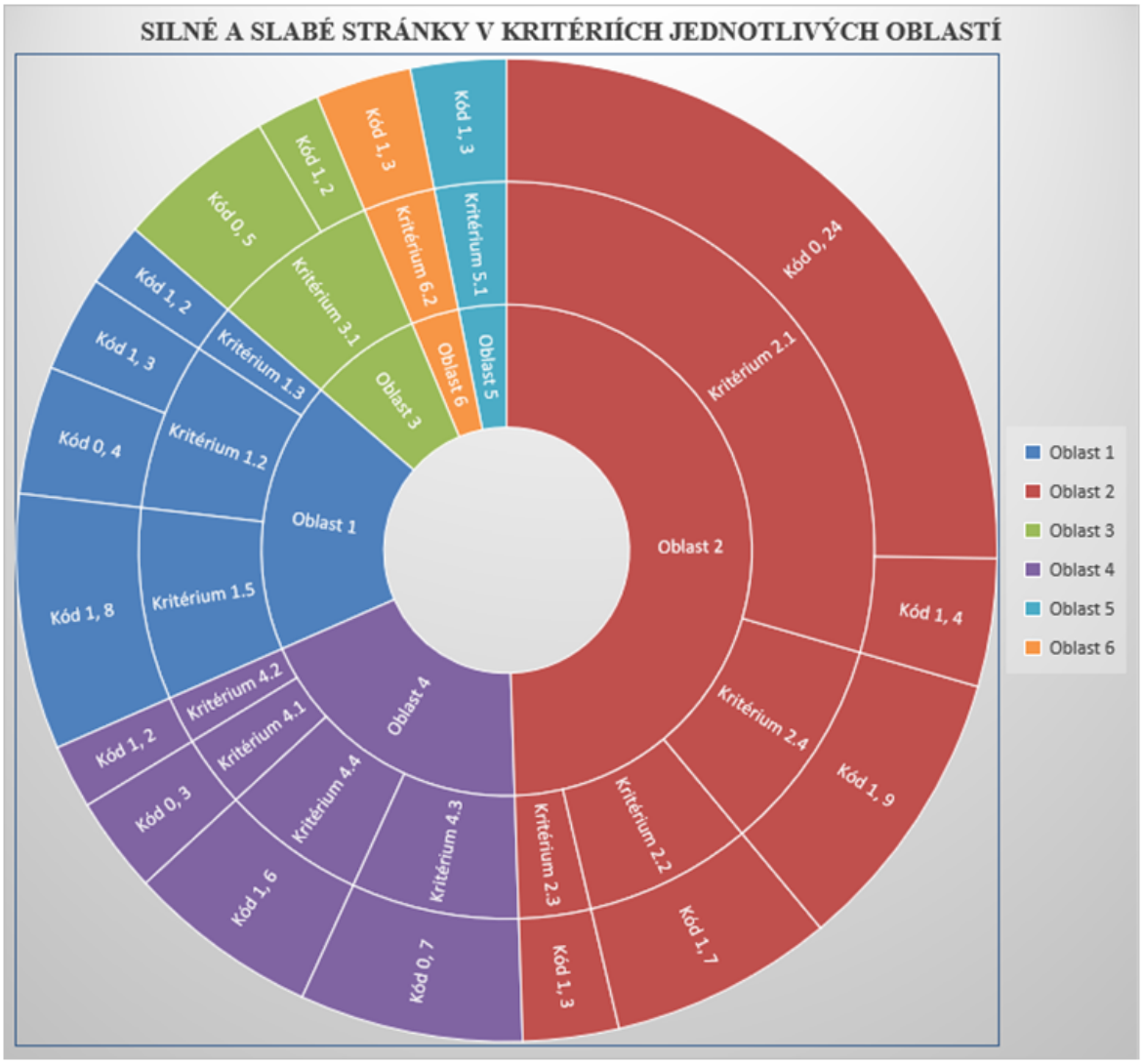
Tabulka 12 Silné a slabé stránky v kontextu kritérií modelu kvalitní škola ČŠI

Kritéria modelu kvalitní škola ČŠI pro PV	Silné stránky	Slabé stránky
1. Koncepce a rámec školy		
1.1. jasně formulovaná vize, realistická strategie rozvoje, které pedagogové sdílejí a naplňují		
1.2. soulad ŠVP a RVP PV, rozšiřující nabídky ŠVP dle aktuálních potřeb školy	1,1,1	0,0,0,0
1.3. komunikace a participace všech aktérů edukačního procesu	1,1	
1.4. MŠ jako vstřícné a bezpečné místo pro všechny aktéry		
1.5. spolupráce MŠ s vnějšími partnery	1,1,1,1,1,1,1,1	
2. Pedagogické vedení školy		
2.1. pravidelné aktivní řízení, monitorování, vyhodnocování práce školy a přijímání účinných opatření	1,1,1,1	0,0,0,0,0,0,0,0, 0,0,0,0,0,0,0,0, 0,0,0,0,0,0.0,0
2.2. aktivní vytváření zdravého školního klimatu pro všechny aktéry edukačního procesu	1,1,1,1,1,1,1	
2.3. cílená péče o naplnění relevantních potřeb každého pedagoga a jeho profesního rozvoje, vytváření podmínek pro sdílení zkušeností pedagogů i s dalšími školami, účinná podpora pro začínající pedagogy	1,1,1	
2.4. úsilí o zajištění optimálních materiálních podmínek vzdělávání a jejich účelné využívání	1,1,1,1,1,1,1, 1,1	
2.5. důraz na profesní rozvoj vedení		

Kritéria modelu kvalitní škola ČŠI pro PV	Silné stránky	Slabé stránky
3. Kvalita pedagogického sboru		
3.1. kvalifikovanost pedagogů, odborná zdatnost, profesionální přístup	1,1	0,0,0,0,0
3.2. uplatňování vstřícné a respektujícího přístupu v komunikaci se všemi účastníky edukačního procesu		
3.3. vzájemná aktivní spolupráce, vzájemná podpora, poskytování zpětné vazby		
3.4. podpora demokratických hodnot a občanské angažovanosti		
3.5. aktivní spolupráce na profesním rozvoji		
4. Vzdělávání		
4.1. soulad přípravy a realizace vzdělávání s kurikulárními dokumenty a individuálními potřebami dětí		0,0,0
4.2. širokospektrální využití edukačních strategií pro naplnění stanovených cílů	1,1	
4.3. systematické monitorování vzdělávacích pokroků každého dítěte, zohledňování individualizace při plánování a realizaci vzdělávání		0,0,0,0,0,0,0
4.4. zaměření se na sociální a osobnostní rozvoj dítěte	1,1,1,1,1,1	
5. Vzdělávací výsledky		
5.1. soustavné získávání informací o posunech výsledků každého dítěte ve všech vzdělávacích oblastech a reagování na ně vhodnými opatřeními		
5.2. soulad výsledků vzdělávání s očekávanými výsledky dle vzdělávacích programů	1,1,1	
5.3. průběžné sledování a vyhodnocování úspěšnosti dětí, při ukončování předškolního vzdělávání, dle možností i v dalším vzdělávání, aktivní práce s výsledky v zájmu zkvalitnění vzdělávání		
6. Podpora při vzdělávání (rovné příležitosti)		
6.1. vytvoření rovných příležitostí každému dítěti a jeho rodině bez rozdílu		
6.2. poskytování účinné podpory všem dětem s potřebou podpůrných opatření	1,1,1	
6.3. rozvíjení otevřenosti, tolerance a respektu dětí vůči jinakosti, dbaní na nevyčleňování dětí z kolektivu		

Pro lepší názornost byl použit výsečový graf.

Graf 7 Silné a slabé stránky v kritériích jednotlivých oblastí modelu kvalitní školy ČŠI



V oblasti **1. Koncepce a rámec školy** bylo zjištěno celkem **13 silných stránek** manažerských činností ředitelek. Mezi silnými stránkami vztahujícími se ke koncepci, vizi a strategii školy byly uvedeny především rozšiřující nabídky ŠVP dle aktuálních potřeb školy (3 MŠ), dále příkladná komunikace a participace všech aktérů na chodu školy zejména s rodiči (2 MŠ). V případě silných stránek zaměřených na spolupráci školy s vnějšími partnery byl nejčastěji uváděn zřizovatel (3MŠ), základní škola a místní subjekty (4 MŠ) a jedna mateřská škola organizuje mezigenerační setkání.

V téže oblasti byly zjištěny **4 slabé stránky** řízení mateřských škol a všechny se vztahovaly k nesouladu ŠVP mateřské školy s RVP PV.

Silných stránek v oblasti **2. Pedagogické vedení školy** bylo uvedeno **23.** Mezi silnými stránkami ředitelek bylo nejčastěji vymezeno úsilí o zajišťování materiálních podmínek vzdělávacího procesu (9MŠ), dále aktivní vytváření zdravého klimatu školy a podnětného prostředí podporujícího předškolní vzdělávání dětí (7MŠ). V oblasti řízení školy bylo nejčastěji mezi silnými stránkami uváděno přijímání a realizování účinných opatření z vyhodnocených nedostatků (4MŠ). A kladně bylo také vyhodnoceno i nastavení systematických podmínek DVPP a jeho následné realizování (3MŠ).

V této oblasti bylo nalezeno **24 slabých stránek** a všechny se vztahovaly k nesystematičnosti a nepropojenosti řízení školy (24MŠ). Další slabé stránky nebyly vyhodnoceny.

V oblasti **3. Kvalita pedagogického sboru** byly vyhodnoceny **2 silné stránky**. Obě označovaly silnou schopnost ředitelek sestavit kvalifikovaný a stabilní pedagogický sbor.

5 slabých stránek bylo stanoveno v témže kritériu. Pět mateřských škol nemělo plně kvalifikovaný pedagogický sbor.

V oblasti **4. Vzdělávání** bylo analýzou zjištěno **8 silných stránek** manažerských dovedností ředitelek. Mezi silnými stránkami zaměřenými na sociální a osobnostní rozvoj dítěte byla uváděna především podpora sebepojetí a samostatnosti (6MŠ) a dvě mateřské školy mají silnou stránku v hledání a praktikování vhodných strategií a metod pro individualizované vzdělávání dětí.

Slabých stránek bylo v této oblasti nalezeno **10**, kdy sedm mateřských škol nezohledňuje individualizaci dětí při realizaci vzdělávání a dále tři mateřské školy nerealizují vzdělávání v souladu s kurikulárními dokumenty.

Silnými stránkami v oblasti **5. Vzdělávací výsledky** byl **ve třech případech** mateřských škol označen soulad výsledků vzdělávání s očekávanými výsledky dle ŠVP a vysoká kvalita vzdělávacích výsledků. Další silné stránky vyhodnoceny nebyly a **slabé stránky** nebyly pro tuto oblast a její kritéria vymezeny **žádné**.

Velmi **silnou stránkou** v oblasti **6. Podpora při vzdělávání (rovné příležitosti)** byla určena maximální podpora vzdělávání a rozvoje dětí s potřebou podpůrných opatření (3MŠ). A stejně tak jako v předchozím případě další silné stránky vyhodnoceny nebyly a **slabé stránky** nebyly pro tuto oblast a její kritéria vymezeny **žádné**.

4.5 Závěry výzkumného šetření

Jak bylo již ve výzkumné části uvedeno výzkumný vzorek pracoval s mateřskými školami, které řídily ženy, tudíž bude nadále pro shrnutí výsledků používán pojem ředitelka/ředitelky.

Prostřednictvím kvantitativní obsahové analýzy inspekčních zpráv vyhotovených ČŠI na základě kontrol v mateřských školách bylo nejprve zjištěno, že celkově převažují silné stránky manažerských schopností ředitelek nad slabými v poměru 52:43.

Dále byl zkoumán poměr stanovených stránek řízení ředitelek v rámci jednotlivých mateřských škol. Na základě tohoto šetření bylo vyhodnoceno 8 MŠ s převahou silných stránek, dále 6 MŠ s převahou slabých stránek a 3 MŠ školy s vyrovnaným poměrem silných a slabých stránek manažerských činností ředitelek.

Následná hloubková obsahová analýza inspekčních zpráv v kontextu oblastí modelu kvalitní škola ČŠI pro předškolní vzdělávání vykázala nejvyšší počet silných stránek v oblasti 2. Pedagogické vedení školy (44 %), dále pak v oblasti 1. Koncepce a rámec školy (25 %). Následně v oblasti 4.Vzdělávání (15 %), v oblasti 5. Výsledky vzdělávání a v oblasti 6. Podpora při vzdělávání (rovné příležitosti) (shodně 6 %) a nejméně silných stránek byly identifikováno v oblasti 3. Kvalita pedagogického sboru (4 %).

Nejvíce slabých stránek bylo vyhodnoceno v oblasti 2. Pedagogické vedení školy (56 %), dále pak v oblasti 4. Vzdělávání (23 %). Následně v oblasti 3. Kvalita pedagogické sboru

(12 %) a nejméně pak v oblasti 1. Koncepce a rámec školy (9 %).

Poslední výzkumné šetření mělo stanovit počet silných a slabých stránek ředitelek v roli manažera v rámci konkrétních kritérií v jednotlivých oblastech modelu kvalitní škola ČŠI pro předškolní vzdělávání. Na základě tohoto šetření bylo vyhodnoceno s nejčetnějším počtem (9) silných stránek kritérium 2.4 vztahující se k úsilí vedení školy o zajištění optimálních materiálních podmínek vzdělávání a o jejich účelné využívání

v oblasti 2. Pedagogické vedení lidí. Nejvyšší počet (24) slabých stránek ředitelek v manažerské roli byl zjištěn u kritéria 2.1 v oblasti 2. Pedagogické vedení školy vztahujícího se k aktivnímu řízení pedagogických procesů, pravidelné monitorování, vyhodnocování práce školy a přijímání účinných opatření. Bližší informace podává graf č.7, který znázorňuje počet silných či slabých stránek manažerských činností ředitelek mateřských škol výzkumného vzorku v rámci jednotlivých kritérií modelu kvalitní škola ČŠI pro předškolní vzdělávání.

5 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo z inspekčních zpráv analyzovat a vyhodnotit nejčastější silné a slabé stránky manažerských dovedností ředitelů v kontextu modelu kvalitní mateřská škola.

Práce hledala odpovědi na výzkumné otázky, které vychází z výše stanoveného cíle:

1. Jaké jsou nejčastější silné a slabé stránky manažerské práce ředitelů?
2. Jak se projevuje dopad silných a slabých stránek manažerské práce ředitelů na kvalitě čtyř a vícetřídních mateřských škol?
3. Co z toho vyplývá pro manažerskou práci ředitele?

Teoretická část se zabývala otázkou kvality jako takové, kvality vzdělávání a jejími ukazateli. Popsala management školy, manažerské činnosti a jejich důležitost pro celkový rozvoj školy a její kvalitu.

V empirické části jsem prostřednictvím kvantitativní obsahové analýzy z inspekčních zpráv České školní inspekce zjišťovala, jaké jsou nejčastější silné a slabé stránky manažerských schopností ředitelů mateřských škol v kontextu modelu kvalitní mateřská škola. Dále jak se tyto zjištěné stránky projevují na kvalitě mateřských škol a co z toho vyplývá pro ředitele. Výzkumné šetření bylo zacíleno na vybraný soubor 27 čtyř a vícetřídních mateřských škol v oblasti Praha – východ.

Stěžejním byl pro výzkumné šetření model kvalitní škola ČŠI pro předškolní vzdělávání, který ČŠI od školního roku 2015/2016 využívá pro efektivnější hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání. Model kvalitní školy pro předškolní vzdělávání obsahuje 6 základních oblastí a každá oblast má svůj počet kritérií. Základní informace o silných a slabých stránkách byly analyzovány právě v kontextu kritérií modelu kvalitní škola.

Nejčastěji se opakující silné stránky byly vyhodnoceny v oblasti 2. Pedagogické vedení školy, kdy nejlépe bylo hodnoceno úsilí o zajišťování materiálních podmínek vzdělávání a jejich následné vyhodnocování. Velmi kladně bylo přijato aktivní vytváření zdravého školního klimatu pro všechny účastníky edukačního procesu. Nejvíce slabých stránek bylo nalezeno v téže oblasti a všechny se týkaly málo aktivního řízení procesů školy, průběžného

sledování, následného vyhodnocování činností školy a následné účinné přijímání účinných opatření.

Výzkumné šetření této bakalářské práce se věnovalo zkoumání silných a slabých stránek manažerských činností vedení mateřských škol jen v určitém výzkumném vzorku a nelze tedy interpretovat výsledky šetření v obecné rovině. Proto zjištění, že nejvíce se slabé stránky managementu školy projevují právě v málo systematickém řízení propojeném do všech manažerských funkcí, vyhodnocování práce školy a přijímání účinných opatření, může být zavádějící. Vezmeme-li však v úvahu výsledky Mezinárodního šetření TALIS 2013, kdy bylo zjištěno že *„ředitelé věnovali v průměru až polovinu svého pracovního času administrativním úkonům.“* (ČŠI, 2014), je pravděpodobné, že nejvíce slabin lze nalézt právě v manažerských činnostech ředitele.

Tato bakalářská práce nehledala silné a slabé stránky proto, aby posuzovala, kolik ředitelů dělá dobře nebo špatně svoji manažerskou práci, ale snažila se zjistit, kde jsou nejčastější slabá místa jejich činností. Obsahová analýza inspekčních zpráv hledala soulad či nesoulad manažerské práce s kritérii modelu kvalitní škola ČŠI pro předškolní vzdělávání.

Jak již bylo několikrát uvedeno kvalita školy je pro člověka i společnost zásadní a konfrontace kvality jednotlivých mateřských škol s kritérii modelu kvalitní škola pro předškolní vzdělávání prostřednictvím inspekčních zpráv by mohla podpořit pozitivní náhled na hodnocení ČŠI ve smyslu pomoci nastavit ředitelům kritéria kvalitní školy.

Aby mohla být zmíněna doporučení pro zlepšení činností ředitelů v roli manažera, bylo by vhodné doplnit výzkumné šetření dotazníkovou metodou zaměřenou na doplňující informace o konkrétních problémech v manažerských činnostech anebo formou rozhovoru nechat samotné ředitele mateřských škol vyjádřit, co by konkrétně pomohlo zkvalitnit jejich manažerskou práci a tím pádem i navýšit hodnotu kvality školy. Toto by však pomohlo jen vybranému vzorku mateřských škol. Pro skutečnou pomoc všem ředitelům mateřských škol v jejich vedoucí funkci by bylo potřeba provést výzkumné šetření mapující vedení ředitelů mateřských škol v celé ČR stejně tak jako se to děje v případě ředitelů základních škol viz např. TALIS 2013: Souhrnná zpráva mapující pedagogické vedení ředitelů základních škol v ČR.

Seznam použitých informačních zdrojů

Literatura

BEČVÁŘOVÁ, Z. *Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy*. Praha: Portál, 2010. 176 s. ISBN 978-80-7367.

BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003. 152 s. ISBN 80-7178-537-7.

DISMAN. M. *Jak se vyrábí sociologická znalost.* Praha: Karolinum, 2011. 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8 (brož.).

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010. 248 s. ISBN 978-80-7315-185-0.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základy teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016. 438 s. ISBN 978-80-262-0982-9.

CHVÁL, M., *Na naší škole nám záleží. Jak sledovat a hodnotit kvalitu školy.* Praha: Portál, 2018. 184 s. ISBN 978-80-262-1321-5.

JAROŠOVÁ, Eliška, Karel PAVLICA a Robert B.KAISER. *Vyvážený leadership. Dynamika manažerských dovedností.* Praha: Management Press, 2015. 242 s. ISBN 978-80-7261-289-5.

KAŇÁKOVÁ, E. *Jak efektivně vést porady*. Praha: Grada, 2008. 176 s. ISBN 978-80-247-1625-1.

LHOTKOVÁ, Irena, Ivana ŠNÝDROVÁ a Michaela TURECKIOVÁ. Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství. Praha: Wolters Kluwer, 2013. 98 s. ISBN 978-80-7478-350-0.

PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání: Umění vyhrát, aniž by někdo prohrál*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 137 s. ISBN 978-80-247-2944-2.

PLAMÍNEK, J. *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. Praha: Grada, 2012. 120 s. ISBN 978-80-247-4118-5.

PODANÁ, R. *Koučování pro manažery aneb Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 112 s. ISBN 978-80-247-4519-0.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 7., aktualizované a rozš. vyd. Praha: Portál, 2013. 400 s. ISBN 978-80-262-0403-9.

PRŮCHA, J. a kol. *Předškolní dítě a svět vzdělávání. Přehled teorie, praxe a výzkumných poznatků.* Praha: Wolters Kluwer ČR, 2016. 256 s. ISBN 978-80-7552323-5.

SEDLÁKOVÁ, R. *Výzkum médií. Nejužívanější metody a techniky.* Praha: Grada, 2014. 548 s. ISBN 978-80-247-3568-9.

SYSLOVÁ, Zora a kol. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu.* 2., doplněné a aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 344 s. ISBN 978-80-7478-859-8.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*, 2. aktualizované a doplněné vydání, Praha: Grada, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠIKÝŘ, M., D.BOROVEC a I.TROJANOVÁ. *Personalistika v řízení školy.* Praha: Wolters Kluwer ČR, 2016. 188 s. ISBN 978-80-7552-264-1.

TROJAN, V. *55 úvah o českém školství aneb Mým kapitánům.* Praha: Wolters Kluwer ČR, 2018. 160 s. 978-80-7598-145-5.

TROJAN, V. *Ředitel školy jako základní faktor pedagogického vedení.* Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2019. 168 s. 978-80-7603-032-9.

TROJAN, V. *Řízení pedagogického procesu v současné škole.* Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2017. 136 s. 978-80-7290-961-2.

TROJAN, V., I.TROJANOVÁ a J.TRUNDA. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele.* Praha: Karolinum, 2016. 128 s. ISBN 978-80-7290-868-4.

TROJANOVÁ, I. *Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ.* 1., vyd. Praha: Portál, 2014. 176 s. ISBN 978-80-262-0591-3.

TROJANOVÁ, I. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. 2., rozšířené vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. 136 s. ISBN 978-80-7552-842-1.

TROJANOVÁ, Irena a Václav TROJAN. *Příběh změny*. Praha: Raabe, 2016. 136 s. ISBN 978-80-7552-842-1.

TRUNDA, Jiří a Kamil BŘÍZA. *Řízení školy ve znalostní společnosti*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012. Školský management. ISBN 978-80-7290-541-6.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-6207-04.

VEBER Jaroslav a kol. *MANAGEMENT. Základy, moderní manažerské přístupy a prosperita.* 2., aktualizované vyd. Praha: Management Press, 2014. 738 s. ISBN 978-80-7261-274-1.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání.* Praha: Grada, 2008. 160 s. ISBN 978-80247-1770-8.

VODÁČEK Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi.* 3., rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2013. 362 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

ZICH, F. *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha: Eupress, 2005. 116 s. ISBN 978-80-8675-419-7.

Legislativa

Nařízení vlády č.75/2005 Sb., nařízení vlády o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků. 2016 [online]. [cit.2019-03-28]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-75/zneni-20160901

Vyhláška č.14/2005 Sb., vyhláška o předškolním vzdělávání. 2018 [online]. [cit.2019-03-28]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-14

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. 2019 [online]. [cit.2019-03-28]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561/odkaz

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. 2019 [online]. [cit.2019-03-28]. Dostupné z: http://www.msmt.cz/file/38850/

Další použité informační internetové zdroje

BusinessDictionary. 2019 [online]. [cit.2019-06-18]. Dostupné z: http://www.businessdictionary.com/definition/evaluation.html

ManagementMania. *Kvalita (jakost).* 2011-2016 [online]. [cit.2019-05-15]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/kvalita-jakost

ČŠI. *Kritéria podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2018/2019*. Česká školní inspekce, Kritéria hodnocení. 2018 [online]. [cit.2019-01-15]. Dostupné z: https://www.csicr.cz/Csicr/media/Prilohy/PDF_el._publikace/Krit%c3%a9ria/Kriteria-hodnoceni-podminek,-prubehu-a-vysledku-vzdelavani_2018-2019.pdf

ČŠI. Registr inspekčních zpráv. 2017 [online]. [cit.2019-04-26]. Dostupné z: https://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Inspekcni-zpravy

McKinsey&Company. *Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení.* 2010 [online]. [cit.2019-06-02]. Dostupné z: https://www.mckinsey.com/cz/~/media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Czech%20Republic/Our%20work/McKinsey_pro_bono_skolstvi.ashx

Obecná poradna o nápravě /OPONA/. 2009 [online]. [cit.2019-06-02]. Dostupné z: http://opona2009.zacit.cz/komenskeho-obecna-po/ucitel-narodu-jan-am.html

OECDiLibrary. *Vzdělání na první pohled. Vzdělání v přehledu 2018*. 2019 [online]. [cit.2019-05-20]. Dostupné z: (https://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2018_eag-2018-en)

Rámcově vzdělávací program pro předškolní vzdělávání. 2018 [online]. [cit.2019-03-28]. Dostupné z: http://www.msmt.cz/file/45304/

Rejstřík škol a školských zařízení (Verze 2.82). 2019 [online]. [cit.2019-03-28]. Dostupné z: https://rejstriky.msmt.cz/rejskol/

Sociologický časopis / Czech Sociological Review, 2018, Vol. 54, No. 1. Slepičková, Lenka a Petr FUČÍK. *Využívání předškolního vzdělávání v České republice: Komu chybí místa ve školkách?* * 2018 [online]. [cit.2019-05-23]. Dostupné z: http://sreview.soc.cas.cz/cs/issue/193-sociologicky-casopis-czech-sociological-review-1-2018

STARÝ, Karel, & CHVÁL, Martin. *Kvalita a efektivita výuky: metodologické přístupy.* Brno: Paido, 2009 [online]. [cit.2019-05-23]. Dostupné z: http://www.paido.cz/pdf/VyzkumVyuky.pdf

Šetření TALIS 2013. Národní zpráva. [online]. 2019. [vid. 2019-06-28] Dostupné z: https://www.csicr.cz/Csicr/media/Prilohy/PDF_el._publikace/Mezinárodní%20šetření/TALIS_2013_narodni_zprava.pdf

Výzkumná zpráva *Kvalita školy a kurikula: od expertního šetření ke standardu kvality*. Janík T. a kol. NÚV, 2011. online]. [cit.2019-05-23]. Dostupné z: http://www.nuv.cz/uploads/Publikace/KG_KvS_publikace_05_vf_pdf1.pdf

Seznam použitých zkratek

CAF	Commonn assessment framework
	Společný hodnotící rámec
ČR	Česká republika
ČŠI	Česká školní inspekce
DVPP	další vzdělávání pedagogických pracovníků
EFQM	European foundation for quality management
	Evropská nadace pro řízení kvality
EVVO	environmentální vzdělávání, výchova a osvěta
ISO	International Organization for Standardization
	Mezinárodní organizace pro normalizaci
IT	Information technology
	Informační technologie
IZ	inspekční zpráva
MŠ	mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
OA	obsahová analýza
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
PV	předškolní vzdělávání
RVP	rámcově vzdělávací program
RVP PV	rámcově vzdělávací program pro předškolní vzdělávání
SCIO	organizace zabývající se vývojem a testováním v rámci přijímacích zkoušek a přípravy na ně

SET	publikace ÚIV obsahující aktuální přehled středních škol a jejich oborů vzdělávání
SWOT	zkratka pro analýzu procesu rozvoje podnikové strategie
ŠI	školní inspektor
ŠVP	školní vzdělávací program
TQM	Total Quality Management Celkové řízení kvality
ÚIV	Ústav pro informace ve vzdělávání
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization Organizace spojených národů pro výchovu, vědu a kulturu
ZŠ	základní škola
atp.	a tak podobně
brož.	brožované
č.	číslo
např.	například
rozš.	rozšířené
s.	strana
Sb.	sbírka
šk.	školní
tj.	to je
tzv.	takzvaně
vyd.	vydání

Seznam příloh

Příloha 1 – Schéma inspekční zprávy

Příloha 1 – Schéma inspekční zprávy

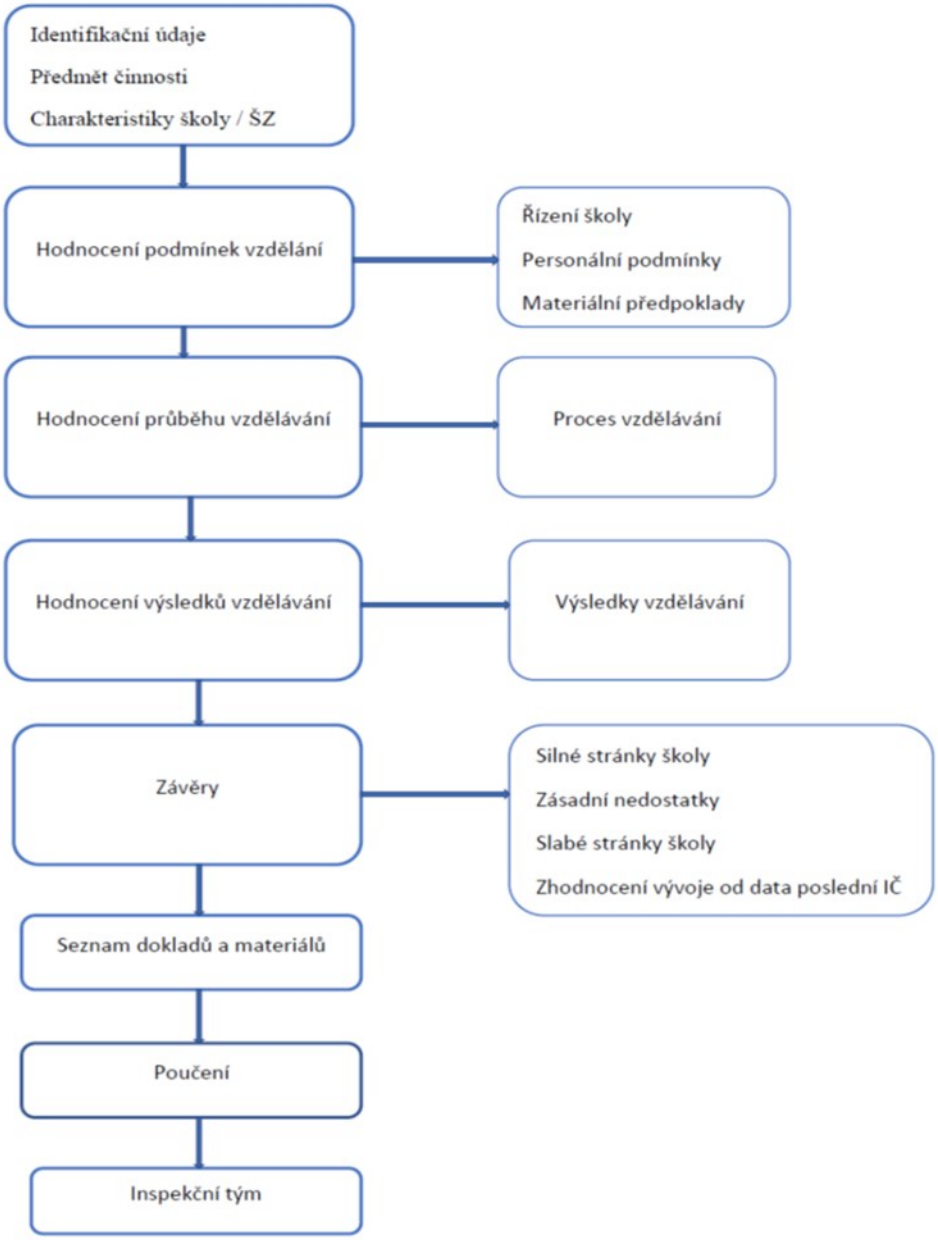



Schéma INSPEKČNÍ ZPRÁVY (IZ)