

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

**VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY ŘEDITELŮ
MATEŘSKÝCH ŠKOL V PRAZE**

Ing. Daniel Kuchyňka

Centrum školského managementu

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice, Školský management

2012

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Vzdělávací potřeby ředitelů mateřských škol v Praze vypracoval pod vedením vedoucího bakalářské práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato bakalářská práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 3. dubna 2012

Ing. Daniel Kuchyňka

NÁZEV:

Vzdělávací potřeby ředitelů mateřských škol v Praze

AUTOR:

Ing. Daniel Kuchyňka

KATEDRA (ÚSTAV)

Centrum školského managementu

VEDOUcí PRÁCE:

PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

ABSTRAKT:

Bakalářská práce se zabývá vzdělávacími potřebami ředitelů mateřských škol v Praze. Cílem bylo zjistit současné vzdělávací potřeby uvedené skupiny řídicích pracovníků a srovnat je s aktuální vzdělávací nabídkou na území hlavního města Prahy.

Teoretická část vychází z odborné literatury, z aktuálního stavu v předškolním vzdělávání a jiných dostupných zdrojů. Výzkumná část byla založena na dotazníkovém šetření a jeho následné analýze. Výsledkem je vytvoření uceleného obrazu dalšího vzdělávání ředitelů mateřských škol s ohledem na jejich potřeby.

V závěru bakalářské práce je potvrzen zájem ze strany ředitelů o další vzdělávání v oblasti školského managementu, ale zároveň je poukázáno na omezené časové možnosti samotných ředitelů a na zjištěnou nedostatečnou vzdělávací nabídku a špatné nastavení celého systému manažerského vzdělávání ve školství.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Vzdělávací potřeby, další vzdělávání pedagogických pracovníků, školský management, vzdělávací instituce

TITLE:

Educational needs of kindergartens headmasters in Prague

AUTHOR:

Ing. Daniel Kuchyňka

DEPARTMENT:

School Management Centre

SUPERVISOR:

PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

ABSTRACT:

The bachelor thesis deals with the educational needs of nursery school headmasters in Prague. The aim was to find out the contemporary educational needs of the stated group of leading workers and compare them with topical educational offers on the territory of the capital city of Prague.

Theoretical part comes from the professional literature concerning the nowadays pre-school available educational and other sources and others. Researching part was based on questionnaire studies and its further analysis. The result is to create the whole side of further education of nursery school headmasters concerning their demands.

At the end of the bachelor thesis the headmasters' interests of further school management education are confirmed and the time limited possibilities of headmasters are pointed out. The author of the thesis also shows the inadequate educational offers and the lack of wrong adjustment of the whole system of managerial education in our educational system.

KEYWORDS:

Training needs, further education for teachers, school management, educational institutions

Obsah

Úvod:.....	6
1 Školská vzdělávací soustava a předškolní vzdělávání v ČR.....	8
1.1 Vzdělávací systém v ČR	8
1.2 Školská legislativa v České republice.....	9
1.3 Předškolní vzdělávání.....	11
1.3.1 Mateřské školy v Praze	13
1.3.2 Ředitelé mateřských škol v Praze	17
2 Ředitel mateřské školy	19
2.1 Předpoklady pro výkon funkce ředitele MŠ.....	19
2.2 Kompetence ředitele.....	22
2.3 Náplň práce ředitele mateřské školy.....	23
3 Vzdělávání.....	26
3.1 Další vzdělávání pedagogických pracovníků	28
3.2 Další vzdělávání ředitele mateřské školy	29
3.2.1 Další vzdělávání ředitele MŠ v oblasti řízení školy.....	31
3.2.2 Další vzdělávání ředitele MŠ v oblasti rozšíření jeho pedagogické odbornosti.....	33
4 Vzdělávací nabídka na území Hlavního města Prahy	33
4.1 Pedagogická fakulta UK.....	34
4.1.1 Centrum školského managementu.....	34
4.1.2 Národní institut pro další vzdělávání.....	35
4.1.3 Kvalifikační studium.....	35
4.1.4 DVPP zaměřené na ředitele škol.....	36
4.2 Vzdělávací institut Středočeského kraje	37
4.3 Metodický portál RVP.....	38
4.4 Učitelské centrum s.r.o.	38
4.5 Portál, s. r. o.	39
4.6 Aisis o. s.	39
5 Výzkumná část.....	40
5.1 Tvrzení.....	40
5.2 Použitá metoda a zkoumaný soubor.....	40
5.3 Výzkumné výsledky	41
5.3.1 Výsledky zjištění vztahující se k tvrzení č. 1.....	42
5.3.2 Výsledky zjištění vztahující se k tvrzení č. 2.....	45
5.3.3 Výsledky zjištění vztahující se k tvrzení č. 3.....	48
Závěr:	54
Seznam použité literatury:.....	57
Seznam příloh:	60

Úvod:

„Nemůžeme se naučit nic nového, dokud nepřiznáme, že ještě všechno neumíme.“

/E. G. Hall/

Během posledních desetiletí došlo ve školství k výrazným změnám. Hlavním mezníkem byl listopad 1989. Každá škola získala svou autonomii a tím také zodpovědnost za svou činnost. Kvalita školy se stala významným měřítkem pro výběr školy. Rodiče dětí se již od útlého věku dítěte zajímají o fungování škol. Zkoumají jejich nabídku, kvalitu pedagogických pracovníků, velikost, zaměření i klima, které ve školách panuje. Do školství pronikl trh. A právě ředitel školy může velkou měrou ovlivňovat to, jaká škola je a potažmo jaký o ni bude u veřejnosti zájem.

V rolích ředitelů mateřských škol jsou ale lidé, kteří jsou profesí především pedagogové. Již samotný zákon vymezuje tuto skutečnost. Ředitelem školy totiž nemůže být ten, kdo nesplňuje kvalifikační předpoklady pedagogického pracovníka na daný druh školy. Požadavky na současnou školu však vyžadují mnohem větší a širší znalosti ředitele, než potřebuje ředitel pro svou činnost pedagoga.

Každý ředitel by měl být osobností. Osobností, která je schopna řídit školu. Osobností, která dokáže správně vést lidi, i osobností, která má nejen předpoklady, ale i odborné znalosti v oblasti školského managementu. Na rozdíl od jiných oborů, kde je rozvoji manažerů věnována mnohem větší pozornost, je školství v tomto ohledu hodně pozadu. Ředitel jako manažer školy se může stát ředitelem i bez jakéhokoliv manažerského vzdělání. Jeho povinností je do dvou let po nástupu do funkce si manažerské vzdělání doplnit. Ale již nemá další povinnosti dále se v této oblasti rozvíjet. Mnohdy se pak stává, že ředitelé řídí svoji školu jakousi intuicí a ne vždy to dopadá nejlépe. V opačném případě, ale ředitelé, kteří se chtějí stát efektivními, kteří považují řízení školy za jakési umění, a kteří chtějí svou organizaci vést k úspěšnosti, mají i další vzdělávací potřeby. Otázkou je jaké.

Cílem mé bakalářské práce je zjistit právě tyto vzdělávací potřeby ředitelů mateřských škol a srovnat je s aktuální vzdělávací nabídkou. Na základě tohoto srovnání stanovit, zda je vzdělávací nabídka dostatečná či ne a v jaké oblasti vzdělávání mají případně vzdělávací instituce mezeru. V práci tedy půjde i o poskytnutí uceleného obrazu dalšího vzdělávání ředitelů mateřských škol. Zjišťování vzdělávacích potřeb zužuji na ředitele mateřských škol na území hlavního města Prahy a na možnost uspokojení jejich vzdělávacích potřeb prostřednictvím nabídek vzdělávacích institucí v hlavním městě Praha a přilehlém okolí Středočeského kraje.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a výzkumnou. V teoretické části se budu zabývat současným systémem školství, postavením předškolního vzdělávání v něm, jeho legislativním ukotvením, situací v působnosti mateřských škol v Praze a osobou ředitele mateřské školy, který je klíčovou osobou při řízení školy. Dále se budu zabývat vzděláváním a dalším vzděláváním pedagogických pracovníků, které se vztahuje i na ředitele a v rámci kterého se může ředitel dále vzdělávat a rozvíjet v manažerské oblasti. Poslední důležitou částí bude zmapování aktuální vzdělávací nabídky v Praze, která pokrývá právě oblast školského managementu. Ve výzkumné části se zaměřím na konkrétní vzdělávací potřeby jednotlivých ředitelů, které by zajistily rozvoj jejich manažerských dovedností. V rámci výzkumné části oslovím prostřednictvím dotazníkového šetření ředitele mateřských škol v Praze různých zřizovatelů a z různých městských částí. Pomocí tohoto sběru dat budu ověřovat tři tvrzení, která úzce souvisejí s cílem práce. Budu vycházet z předpokladu, že ředitelé, kteří působí v roli řídicího pracovníka déle jak deset let, nemají téměř žádnou potřebu vzdělávání v oblasti školského managementu, dále z předpokladu, že jsou ředitelé mateřských škol zatíženi velkou měrou přímé vyučovací povinnosti a nezbývá jim prostor k dalšímu vzdělávání a z předpokladu, že nabídka v oblasti školského managementu na území hlavního města Prahy je nedostatečná.

V závěru bakalářské práce se budu věnovat shrnutí výsledků výzkumného šetření, které mohou být doporučením pro vzdělávací instituce při tvorbě manažerských programů pro ředitele mateřských škol.

Celá práce svým obsahem zasahuje do oblasti dalšího vzdělávání ředitelů mateřských škol na poli školského managementu a předpokládá, že vzdělávací potřeby většiny ředitelů by měly směřovat k rozvoji jejich řídicích kompetencí. Může být také pomocníkem pro samotné ředitele mateřských škol při orientaci v současné vzdělávací nabídce a při hledání vlastních vzdělávacích potřeb.

Terminologická úmluva

V bakalářské práci pracuji s pojmem ředitel, příp. manažer, řídicí pracovník. Tato obecná jména jsou používána pouze v mužském rodě bez jakéhokoliv diskriminujícího záměru a pouze za účelem zjednodušení textu.

1 Školská vzdělávací soustava a předškolní vzdělávání v ČR

Vzdělávací soustavu v České republice tvoří školy a školská zařízení definovaná zákonem č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání ve znění pozdějších předpisů a vysoké školy definované zákonem č. 111/1998 Sb. o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů. Školská vzdělávací soustava je tedy zcela ukotvena v zákonech. Vertikálně je členěna do pěti stupňů. Jednotlivé stupně lze členit i horizontálně dle typů škol. (viz. Příloha č. 1 - Schéma vzdělávacího systému České republiky 2011)

1.1 Vzdělávací systém v ČR

Nejnižší stupeň vzdělávacího systému tvoří *mateřské školy*, které poskytují předškolní vzdělávání dětem ve věku od tří do šesti popř. sedmi let. Toto vzdělávání není povinné. Přednostně jsou přijímány děti v posledním roce před zahájením povinné školní docházky. Mateřské školy mohou být spojeny se školami základními.

Dalším stupněm vzdělávací soustavy jsou *základní školy*. Zde je zajišťováno plnění povinné školní docházky, která je devítiletá. Základní škola má dva stupně. První stupeň, který tvoří 1. - 5. ročník a druhý stupeň, který tvoří 6. - 9. ročník.

Střední školy a konzervatoře navazují na základní školy. Část středních škol poskytuje všeobecné vzdělávání (zpravidla gymnázia) a část vzdělávání odborné, vždy s podstatným podílem všeobecné vzdělávací složky. Gymnázia poskytují vzdělávání čtyřleté pro žáky po ukončení povinné devítileté školní docházky, ale mohou poskytovat také vzdělávání šestileté pro žáky, kteří ukončili sedmý ročník, nebo osmileté pro žáky po úspěšném zakončení pátého ročníku. V těchto případech zajišťují obdobně jako základní školy plnění povinné školní docházky. Konzervatoře jsou menšinovým druhem škol, které poskytují umělecké vzdělávání.

Školský zákon ještě upravuje vyšší odborné vzdělávání, tedy *vyšší odborné školy*, stejně jako vzdělávání na nižších úrovních. Tyto školy poskytují terciární vzdělávání. Ke studiu mohou být přijímáni uchazeči, kteří získali střední vzdělání s maturitní zkouškou.

Vysoké školy tvoří nejvyšší článek vzdělávací soustavy. Zákonem jsou členěny na dva typy – instituce univerzitní, které poskytují všechny typy studijních programů a neuniverzitní, které poskytují převážně programy bakalářské a programy doktorské neposkytují vůbec.

V rámci vzdělávacího systému působí instituce vymezené zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (dále jen školský zákon), ve znění pozdějších předpisů podílející se na řízení vzdělávací soustavy. Mezi ně patří:

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

Za stav, koncepci a rozvoj vzdělávací soustavy odpovídá MŠMT. Ministerstvo v souladu se zákonem č. 2/1969 Sb. o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČR plní úlohu ústředního správního orgánu pro oblast školství. V jeho čele stojí člen vlády ČR.

Česká školní inspekce

Školský zákon také vymezuje působnost České školní inspekce, která je správním orgánem a působí zejména v oblasti hodnotící a kontrolní. V jejím čele stojí ústřední školní inspektor.

Územně správní celky – obce a kraje

Územní samosprávu ve školství vykonávají obce a kraje. Reforma veřejné správy přenesla na územní samosprávné celky některé úkoly a kompetence v oblasti zajištění vzdělávání, které primárně náleží státu. Proto školský zákon vymezuje jejich působnost v oblasti školství.¹

1.2 Školská legislativa v České republice

Problematiku ve školství upravují různé, nejen školské právní předpisy, z nichž můžeme vyjmenovat alespoň ty nejzákladnější:

- Ústava ČR č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, ve znění pozdějších předpisů
- Ústavní zákon č. 23/1991 Sb., kterým se uvozuje Listina základních práv a svobod jako ústavní zákon, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

¹ Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) ve znění pozdějších předpisů

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Ve výčtu by dále následovaly nařízení vlády, mnohé vyhlášky a vnitroresortní předpisy MŠMT, které upravují konkrétní problematiku ve školství. Vzhledem k tomu, že tato práce zasahuje do oblasti předškolního vzdělávání, je třeba zmínit, alespoň některé z nich:

- Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků
- Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění vyhlášky č. 43/2006 Sb.

Dále především z důvodu zaměření práce na vzdělávací potřeby ředitelů mateřských škol je nutno zmínit vyhlášku, která řeší další vzdělávání pedagogických pracovníků, neboť i ředitel patří mezi pedagogické pracovníky:

- Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění vyhlášky č. 412/2006 Sb.

Důležitými dokumenty ve školství jsou také:

- Bílá kniha EU o vzdělávání a odborném výcviku - Vyučování a učení na cestě k učící se společnosti, vydána v listopadu 1995
- Národní program rozvoje vzdělávání v České republice – Bílá kniha 2001
- Dlouhodobé záměry vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy vydává MŠMT
- Dlouhodobé záměry vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy v regionálním školství – vydávají jednotlivé kraje

Tato bakalářská práce věnuje vzdělávacím potřebám ředitelů mateřských škol v Praze, a proto se nyní zaměříme na problematiku předškolního vzdělávání jako takového a na zmapování situace v působení mateřských škol v Praze dle výběru z Rejstříku škol a školských zařízení.

1.3 Předškolní vzdělávání

Předškolní vzdělávání je počátečním stupněm veřejného vzdělávání. Legislativně je ukotveno přímo ve školském zákoně. A zákon přímo vytyčuje cíle tohoto vzdělávání:

„Předškolní vzdělávání podporuje rozvoj osobnosti dítěte v předškolním věku, podílí se na jeho zdravém citovém, rozumovém a tělesném rozvoji a na osvojení základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů. Předškolní vzdělávání vytváří základní předpoklady pro pokračování ve vzdělávání. Předškolní vzdělávání napomáhá vyrovnávat nerovnoměrnosti vývoje dětí před vstupem do základního vzdělávání a poskytuje speciálně pedagogickou péči dětem se speciálními vzdělávacími potřebami.“²

Předškolní vzdělávání blíže specifikuje Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání z roku 2004.

„Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání vymezuje hlavní požadavky, podmínky a pravidla pro institucionální vzdělávání dětí předškolního věku. Tato pravidla se vztahují na pedagogické činnosti probíhající ve vzdělávacích institucích zařazených do sítě škol a školských zařízení. Jsou závazná pro předškolní vzdělávání v mateřských školách, v mateřských školách s programem upraveným podle speciálních potřeb dětí a v přípravných třídách základních škol.“³

Předškolní vzdělávání je určeno dětem ve věku od tří do šesti popř. sedmi let. Není povinné a přednostně jsou přijímány děti v posledním roce před zahájením povinné školní docházky. Předškolní vzdělávání je možné poskytovat za úplatu, vyjma vzdělávání v posledním ročníku mateřské školy zřizované státem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, kdy se bezúplatně předškolní vzdělávání poskytuje dítěti nejvýše po dobu 12 měsíců. Výjimku tvoří děti se zdravotním postižením, které úplatu i po uplynutí této lhůty nehradí.⁴

„Předškolní vzdělávání je institucionálně zajišťováno mateřskými školami (včetně mateřských škol s upraveným vzdělávacím programem), popř. je realizováno v přípravných

² Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) ve znění pozdějších předpisů § 33 Cíle předškolního vzdělávání

³ Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, str. 6

⁴ Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) ve znění pozdějších předpisů § 33 Cíle předškolního vzdělávání

třídách základních škol. Mateřská škola je legislativně zakotvena v rámci vzdělávací soustavy jako druh školy. V procesu vzdělávání i v jeho organizaci se proto řídí obdobnými pravidly jako školy ostatní.“⁵

Mateřská škola se organizačně dělí na třídy. Je možné vytvářet třídy věkově homogenní, ale i třídy věkově heterogenní. O zařazování dětí do tříd rozhoduje ředitel a dle podmínek mateřské školy hledá optimální řešení pro věkové složení dětí ve třídách. Do běžné třídy mateřské školy může ředitel zařazovat i děti se speciálními vzdělávacími potřebami a může ale i vytvářet třídy integrované.

Mateřské školy může zřizovat MŠMT, kraj, obec nebo obec s rozšířenou působností. Tyto školy jsou obvykle příspěvkovou organizací nebo školskou právnickou osobou. Nejsou obecně definovány. V této práci budou takové školy slovně označeny jako školy veřejné. Církevní školy jsou definovány jako školy zřizované registrovanou církví nebo náboženskou společností, kterým bylo přiznáno oprávnění k výkonu zvláštního práva zřizovat tyto školy. Tyto školy mají obvykle zvolenou právní formu – školská právnická osoba. Soukromé školy může zřizovat fyzická nebo právnická osoba. Mohou být školskou právnickou osobou, ale většinou využívají možnosti zřizovat školy podle zvláštních předpisů, jejichž předmětem činnosti je poskytování vzdělávání nebo školských služeb podle tohoto zákona (např. podle Obchodního zákoníku, Zákona o obecně prospěšných společnostech apod.) Mateřské školy zapsané ve školském rejstříku můžeme tedy rozdělit podle zřizovatele na veřejné, církevní a soukromé.

Mateřské školy, jak bylo již zmíněno, mohou mít dle zákona také různé právní formy. Právní formou, kterou mohou využívat všechny školy (s výjimkou škol zřizovaných ministerstvem obrany, vnitra a spravedlnosti) bez ohledu na zřizovatele, je školská právnická osoba. Tuto formu, ale většinou používají církevní školy a v menší míře i školy soukromé. Mateřské školy zřizované ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí mají právní formu – příspěvková organizace. Hlavním rozdílem těchto dvou forem je, že hlavní činnost školské právnické osoby vymezuje jasně zákon. „Hlavní činností je poskytování vzdělávání podle vzdělávacích programů uvedených v § 3 a školských služeb podle tohoto zákona.“⁶ A vymezení

⁵ Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, str. 7

⁶ Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) ve znění pozdějších předpisů § 124 Hlavní činnost a zřizovatel školské právnické osoby odst. 1)

hlavní činnosti u příspěvkové organizace zřízené podle zákona č. 250/2000 Sb. závisí pouze na zřizovateli.

Soukromé školy často používají spíše právních forem podle zvláštních předpisů (např. Obchodní zákoník, Zákon o obecně prospěšných společnostech apod.) a jsou tedy společnostmi s ručením omezeným, obecně prospěšnými společnostmi apod.

Rozdíly v právní formě školy budou mít vždy dopad v požadavcích na znalosti ředitele v dané oblasti.

1.3.1 Mateřské školy v Praze

V posledních letech zájem rodičů o umístění dětí do mateřské školy v Praze stoupal. Počet mateřských škol se však nijak výrazně nezvyšoval. Městské části se snažily tuto situaci spíše řešit dalším navyšováním kapacit mateřských škol v nastávajících letech. V souladu se školským zákonem většina mateřských škol také požádala zřizovatele o udělení výjimky z počtu dětí. Maximální možný počet dětí ve třídě MŠ je 28 dětí, pokud tomu vyhovují hygienické podmínky mateřské školy. K tomuto trendu přistupovali zřizovatelé a mateřské školy i přesto, že rodiče preferovali spíše menší třídní kolektivy. Školy jsou zcela naplněny.

Problémy s umístěním dětí se výrazně zvyšují v okrajových městských částech Prahy, kde často probíhá nová výstavba bytů a domů a přestěhovává se zde více mladých rodin s malými dětmi. Mnohým ředitelům škol to přináší nemalé problémy při rozhodování o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání. Přednostně jsou, zvláště ve veřejných školách, přijímány děti s místem trvalého pobytu v dané městské části a taky v souladu se školským zákonem všechny děti v posledním roce před zahájením povinné školní docházky, a to i během školního roku. Toto přímo upravuje školský zákon ve svém § 179 odst. 2 „*Obec je povinna zajistit podmínky pro předškolní vzdělávání v posledním roce před zahájením povinné školní docházky pro děti s místem trvalého pobytu na jejím území a pro děti umístěné na jejím území v dětském domově.*“ Školy církevní a soukromé tuto povinnost nemají, a tak mnohdy vykrývají potřeby rodičů, kteří do Prahy dojíždějí z přilehlých obcí.⁷

Mateřské školy v Praze jsou většinou umístěny ve standardních budovách se školní jídelnou a zahradou. Někteří zřizovatelé mají své vlastní budovy škol, které využívají k činnosti

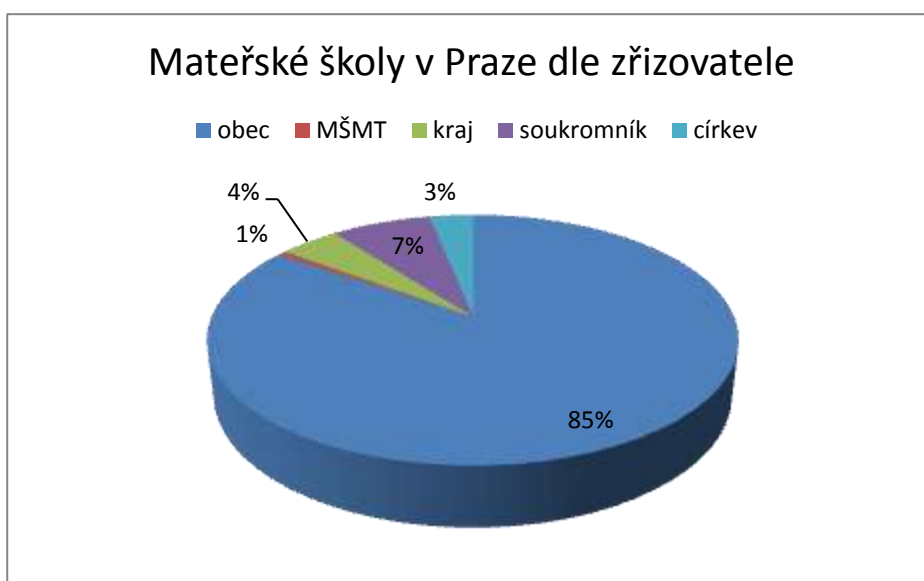
⁷ Výroční zpráva odboru školství, mládeže a tělovýchovy Magistrátu hlavního města Prahy. *Magistrát hl. města Prahy* [online]. [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <http://skoly.praha-mesto.cz/Pro-verejnost/Vyrocni-zprava>

mateřských škol, někteří zřizovatelé budovami nedisponují. Jimi zřízené školy si pak musí pronajímat budovy na základě nájemních smluv.

Mateřské školy na území hlavního města Prahy zřizuje několik typů zřizovatelů. „Z 57 městských částí v působnosti hlavního města Prahy je zřizovateli mateřských škol 51 městských částí. Dalšími zřizovateli na území Prahy jsou soukromé subjekty, církev a dále kraj HMP, který zřizuje MŠ pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami.“⁸

Podle údajů z Rejstříku škol MŠMT ČR ke dni 1. 1. 2012 působí v Praze 345 mateřských škol v 345 právnických osobách, z toho:

- zřizované obcemi 292 MŠ
- zřizované MŠMT 2 MŠ
- zřizované krajem hl. m. Praha 15 MŠ
- zřizované církvemi 11 MŠ
- zřizované soukromníky 25 MŠ



Graf č. 1 Mateřské školy v Praze podle zřizovatele

V obou případech mateřských škol zřizovaných MŠMT se jedná o mateřské školy, které jsou spolu s dalšími druhy škol/zařízeními spojené v jednu právnickou osobu, z nichž jedna je pro zrakově postižené a druhá pro sluchově postižené.⁹

⁸ Školství a volný čas: Předškolní vzdělávání. Magistrát hlavního města Prahy [online]. [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <http://skoly.praha-mesto.cz/Prehled-skolstvi/Predskolni-vzdelavani>

⁹ Rejstřík škol. MŠMT [online]. [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <http://rejskol.msmt.cz/>

V případě mateřských škol zřizovaných krajem se jedná také především o školy speciální nebo školy, které jsou zřízeny při fakultních nemocnicích.

Vzhledem k tomu, že obce mají povinnost¹⁰ zajistit podmínky pro předškolní vzdělávání v posledním roce před zahájením povinné školní docházky pro děti s místem trvalého pobytu na jejím území, zřizuje mateřské školy, do kterých většinou přijímá přednostně právě tyto děti.

Mateřské školy soukromé a mateřské školy církevní tuto povinnost nemají a proto většinou při přijetí dítěte nehraje roli místo jeho trvalého pobytu.

Řízení školy zajisté ovlivňuje i to, zda je mateřská škola samotný právní subjekt, nebo zda ředitel řídí jeden právní subjekt, ve kterém je sloučeno více druhů škol a školských zařízení.

Mateřských škol v Praze, které jsou samostatným právním subjektem je 282, což činí 82 % mateřských škol.

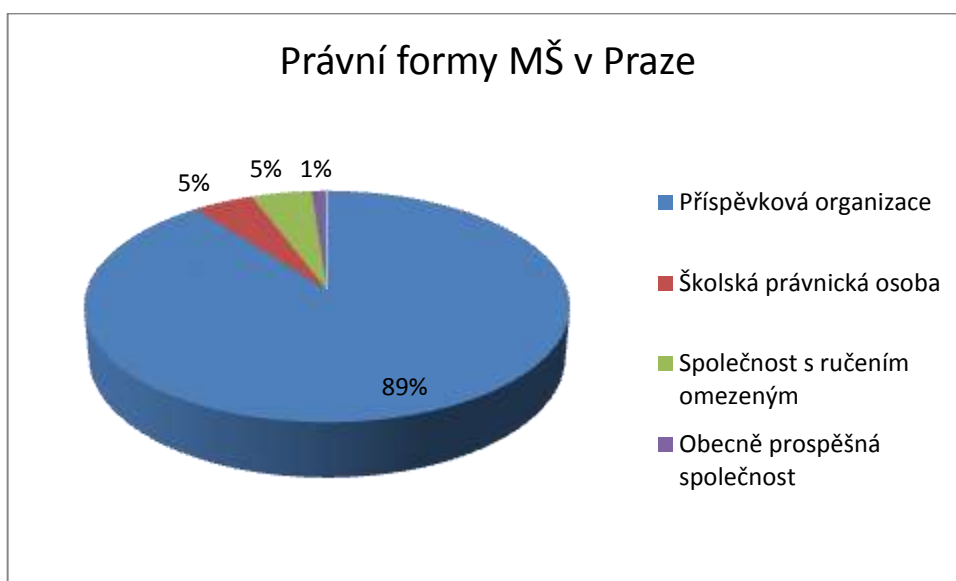


Graf č. 2 Rozdělení mateřských škol

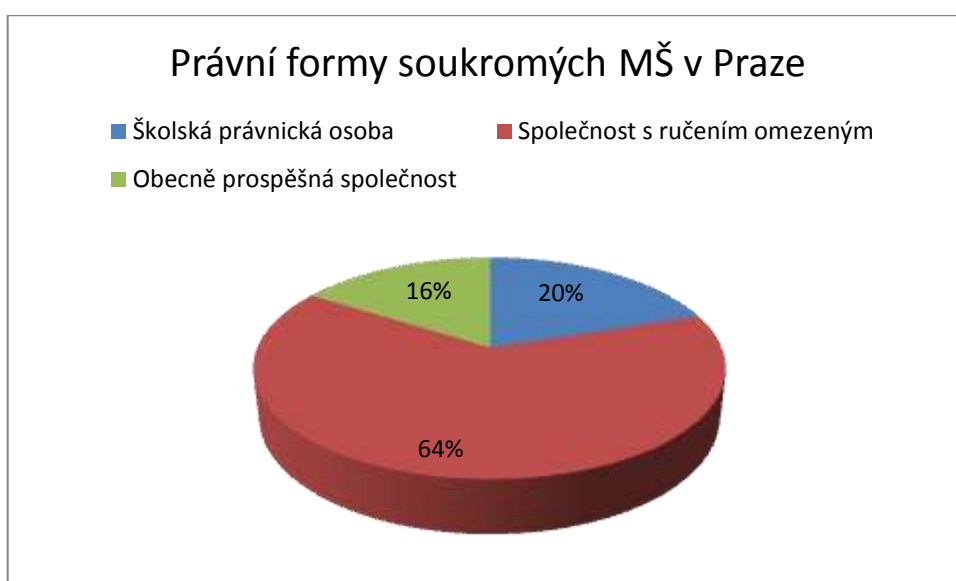
Zbývajících 63 mateřských škol je spojeno v jeden právnický subjekt většinou se základní školou. Ale vyskytlo se i spojení v jeden subjekt se základní školou a střední odbornou a spojení se základní školou a gymnáziem. V případě školy pro zřetově postižené se vyskytlo i spojení mateřské, základní, praktické a základní umělecké školy.

¹⁰ Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) ve znění pozdějších předpisů, § 179 odst. 2)

Mateřské školy v Praze mají také různé právní formy. Všechny mateřské školy zřízené městskými částmi, krajem a Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy mají právní formu – příspěvková organizace. Všechny školy zřízené církví mají právní formu – školská právnická osoba. Soukromé školy využívají různé možnosti právní formy. V konkrétních mateřských školách v Praze jsou to tři právní formy. Nejvíce soukromých škol, šestnáct, je společností s ručením omezeným, pět škol je školskou právnickou osobou a čtyři školy jsou obecně prospěšnými společnostmi.



Graf č. 3 Právní formy MŠ v Praze

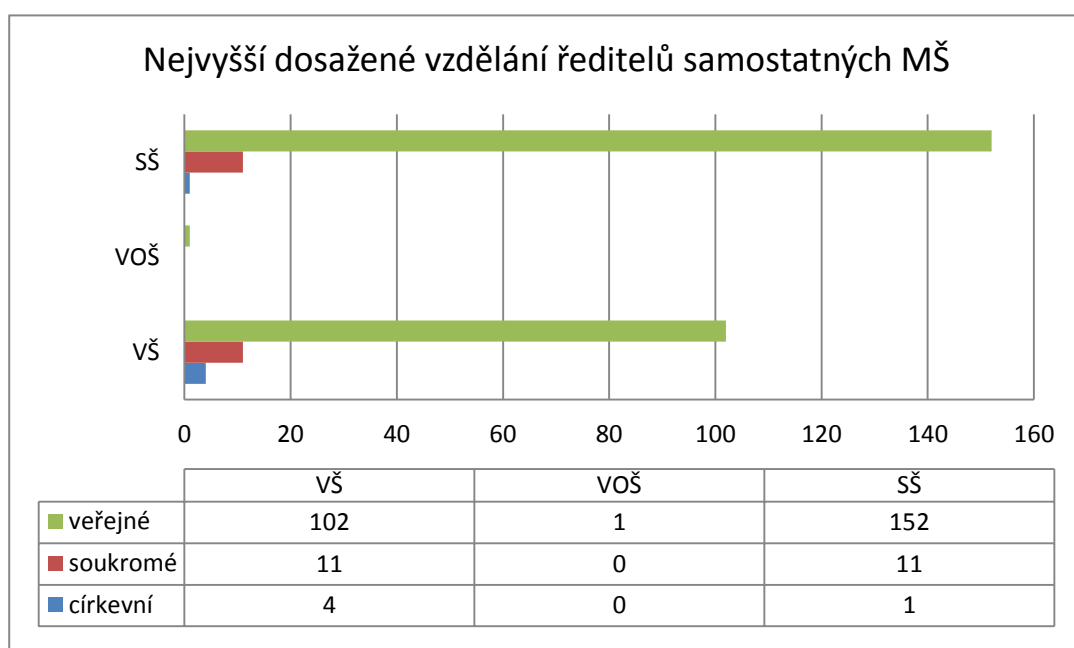


Graf č. 4 Právní formy soukromých MŠ v Praze

I tyto skutečnosti mohou přinášet různé vzdělávací potřeby ze stran ředitelů. Právní předpisy přinášejí rozdíly v řízení škol různých zřizovatelů, ale také rozdíly ve vedení různých právních forem. Rozdíly jsou také jistě ve vzdělávacích potřebách ředitelů škol, které mají více druhů škol spojených v jeden právní subjekt.

1.3.2 Ředitelé mateřských škol v Praze

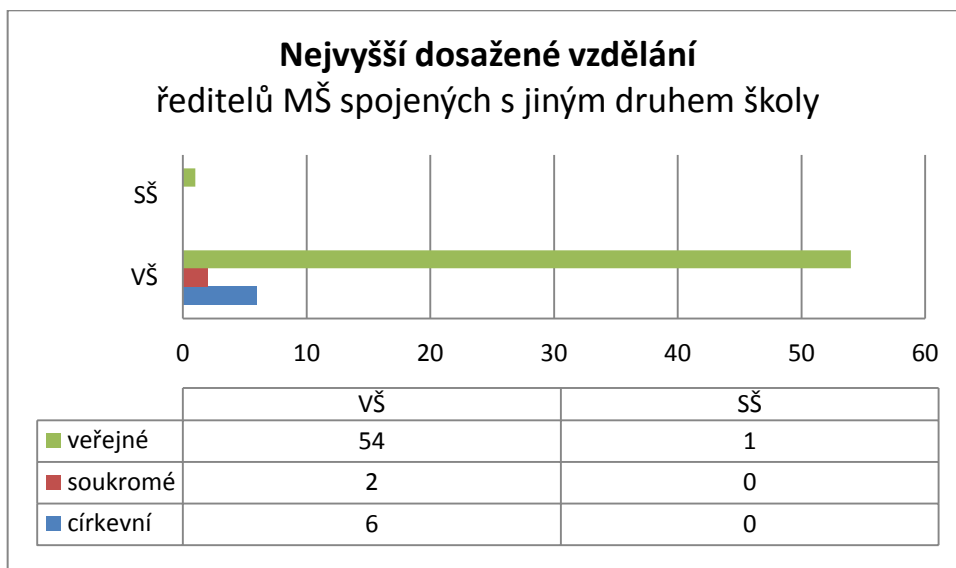
Na vzdělávací potřeby ředitelů MŠ může mít vliv i jejich dosažené vzdělání. Zde je možné za použití výpisů jednotlivých škol z rejstříku škol a školských zařízení orientačně zmapovat nejvyšší dosažené vzdělání ředitelů mateřských škol v Praze při nástupu do funkce, a to dle uvedených titulů u jména ředitele školy. Zjištěný údaj se může částečně odchýlit od současnosti, vzhledem k možnosti doplnění si vysokoškolského studia některých ředitelů. Tato skutečnost nebyla pravděpodobně zaznamenána ve výpisech z rejstříku škol a školských zařízení.



Graf č. 5 Nejvyšší dosažené vzdělání ředitelů samostatných MŠ

Z uvedené tabulky vyplývá, že ve veřejných školách je poměr ředitelů s vysokoškolským a středním vzděláním 40 % ku 60 %. U škol soukromých činí poměr 50 % ku 50 % a u škol církevních 20 % ku 80 %. Ze získaných dat z rejstříku škol však nelze zjistit, zda vysokoškolské vzdělání, které mají dosažené konkrétní ředitelé, odpovídají zákonem požadované odborné kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonávají. Jedná se tedy jen o srovnání

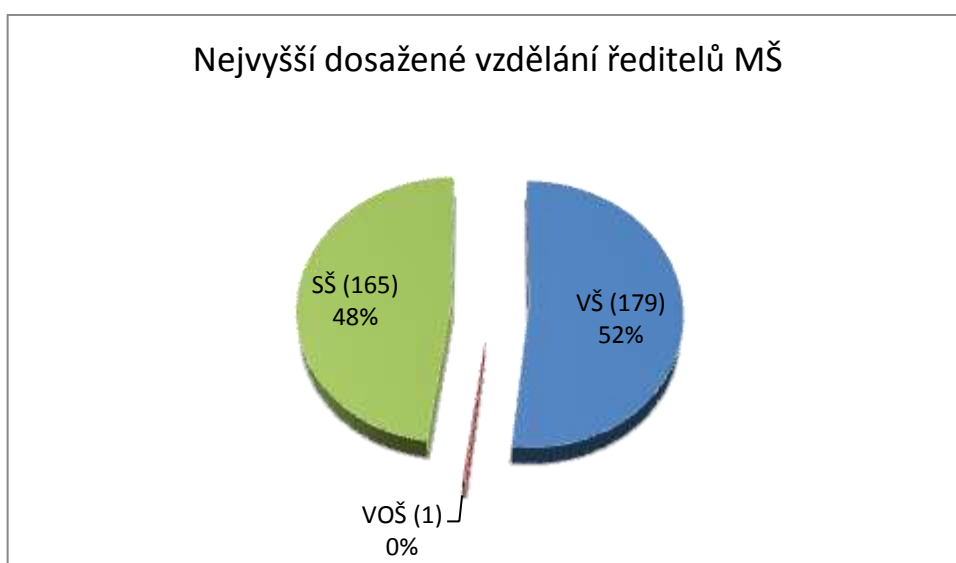
nejvyššího dosaženého vzdělání nikoliv odbornosti. I tato skutečnost však může ovlivňovat skutečné vzdělávací potřeby samotných ředitelů.



Graf č. 6 Nejvyšší dosažené vzdělání ředitelů MŠ spojených s jiným druhem školy

Ředitelé mateřských škol, které jsou spojené s jiným druhem školy, vylepšují vzdělanostní procento všem ředitelům mateřských škol, neboť kromě jednoho ředitele, měli všichni vysokoškolské vzdělání při nástupu do funkce.

Celkový poměr ředitelů s vysokoškolským vzděláním a ředitelů se středním vzděláním v mateřských školách v Praze je téměř vyrovnaný. Ředitelů se středním vzděláním je jen o 5 % méně, než je ředitelů s vyšším odborným nebo vysokoškolským vzděláním.



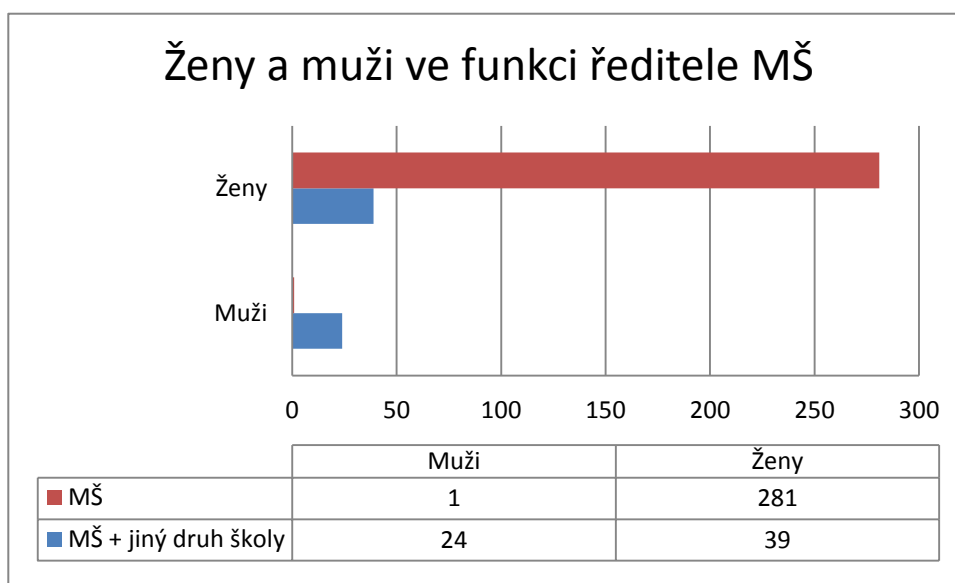
Graf č. 7 Nejvyšší dosažené vzdělání ředitelů MŠ v Praze

Je otázkou, zda to není alarmující číslo při současné autonomii škol, při zvyšujících se požadavcích na vzdělání a zodpovědnostech a povinnostech, které má ředitel.

2 Ředitel mateřské školy

Ředitel je klíčovou osobou při řízení školy, způsob jeho vedení ovlivňuje pracovníky školy, způsob jeho vystupování a komunikace působí na rodiče dětí, zřizovatele, partnerské instituce, jeho postoje k předškolnímu vzdělávání a provozu mateřské školy ovlivňují celkové klima školy a hlavně její samotnou existenci a její úspěšnost. Ředitel mateřské školy je jmenován zřizovatelem. Jeho zákonné povinnosti a jeho kompetence jsou vymezeny školským zákonem, popř. i požadavky zřizovatele. Ředitel mateřské školy musí splňovat předpoklady pro výkon funkce ředitele MŠ. Ve většině mateřských škol je ředitelem žena, což souvisí především s povahou mateřské školy, která se zabývá výchovou a vzděláváním předškolních dětí. Výjimkou jsou většinou jen případy, kdy ZŠ a MŠ tvoří jeden právní subjekt. Zde se setkáváme i s ředitelem mužem.

Situace v pražských mateřských školách tuto skutečnost potvrzuje. V jediné samostatné mateřské škole je jejím ředitelem muž. V ostatních 281 MŠ je ředitelem žena. Podstatně vyrovnanější poměr je v mateřských školách, které jsou sloučené v jeden právní subjekt, s jinými druhy škol. Zde školy v současnosti řídí 38 % mužů a 62 % žen.



Graf č. 8 Ženy a muži ve funkci ředitele MŠ v Praze

2.1 Předpoklady pro výkon funkce ředitele MŠ

Ovládá-li ředitel školy dobře svou práci, je to pro něj první krok k tomu, aby jeho organizace byla úspěšná. Svou práci může dobře ovládat jen za předpokladu, že bude řízení školy rozumět

dobře ve všech oblastech. K tomu je potřebná ochota se dále vzdělávat jak v otázkách pedagogických, tak v otázkách školského managementu.

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů upravuje předpoklady pro výkon funkce ředitele mateřské školy. Ředitelem mateřské školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady pro výkon funkce pedagogického pracovníka a „získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji“¹¹ v délce 3 roky. Předpoklady pro výkon funkce pedagogického pracovníka upravuje taktéž zmíněný zákon:

„Pedagogickým pracovníkem může být ten, kdo splňuje tyto předpoklady:

- a) je plně způsobilý k právním úkonům,*
- b) má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává,*
- c) je bezúhonný,*
- d) je zdravotně způsobilý,*
- e) prokázal znalost českého jazyka...“¹²*

U ředitele mateřské školy se posuzuje odborná kvalifikace pro přímou vyučovací činnost, kterou vykonává, dle téhož zákona č. 563/2004 Sb. v Díle 2 Získávání odborné kvalifikace pedagogických pracovníků § 6 Učitel mateřské školy.

Funkci ředitele mateřské školy může tedy vykonávat ten, kdo má odbornou kvalifikaci. Přesné podmínky získání kvalifikace upravuje opět zákon o pedagogických pracovnících.

Učitelé mateřských škol mohou získat kvalifikaci studiem na některé z vysokých škol v akreditovaném studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na pedagogiku předškolního věku, dále studiem na některé vyšší odborné škole ve stejném akreditovaném programu jako v případě vysokoškolského vzdělání anebo získáním středního vzdělání s maturitní zkouškou v oboru vzdělání zaměřeném na přípravu učitelů předškolního vzdělávání. Další z možností je ještě získání odborné kvalifikace vysokoškolským vzděláním získaným

¹¹ Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů, § 5 Předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy, odst. 1)

¹² Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů, § 3 Předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka, odst. 1)

studiem v akreditovaném studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na speciální pedagogiku¹³

V případě sloučení mateřské školy v jeden právní subjekt, např. se základní školou, nemusí ředitel mít kvalifikaci pro mateřskou školu. Plně dostačuje, když získá kvalifikaci pro základní školu, byť řídí i školu mateřskou.

V současné době se připravuje novela zákona o pedagogických pracovnících, která by měla zlepšit prostupnost mezi jednotlivými pedagogickými obory a umožnit tak pedagogům působit na různých stupních školství. Tato možnost by neměla být zcela automatická. Zákon by měl stanovovat pro doplnění kvalifikace přesné podmínky. Nově by tak například učitelé základní školy s odbornou kvalifikací pro první stupeň základních škol mohli být uznáni jako učitelé mateřských škol a naopak. Obdobně by učitel na druhém stupni mohl učit na prvním stupni.

Dalším důležitým předpokladem pro výkon funkce ředitele školy je znalost v oblasti řízení. Zákon ho určuje pouze pro ředitele škol zřizovaných MŠMT, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí - nejpozději do 2 let od nástupu do funkce. Na ředitele, kteří byli v době vydání zákona o pedagogických pracovnících ve funkci více jak 10 let, se tato povinnost nevztahovala. Někteří si i přesto vzdělání v oblasti řízení doplnili, stejně jako mnozí ředitele soukromých a církevních škol, na které se tento zákonný předpoklad nevztahuje.

Znalosti v oblasti řízení školství může ředitel získat buď absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků podle § 24 odst. 4 písm. a) nebo úspěšně dokončeným vysokoškolským studiem v akreditovaném studijním programu školský management anebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřeného na organizaci a řízení školství.¹⁴

Ředitel mateřské školy má v požadavcích na vzdělání ředitele oproti jiným druhům škol specifické postavení v tom, že dle zákona mu dostačuje střední vzdělání s maturitní zkouškou získané ukončením vzdělávacího programu středního vzdělávání v oboru vzdělání zaměřeném na přípravu učitelů předškolního vzdělávání. Navíc nemusí mít při nástupu do funkce formální znalosti v oblasti řízení. Můžeme tedy říct, že školství je odvětví, kde jsou znalosti a dovednosti řídicího pracovníka velmi opomíjeny. Zákon navíc nikterak neřeší další – následné vzdělávání ředitele v oblasti řízení.

¹³ Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů, § 6 Učitel mateřské školy, odst. 1) a 2)

¹⁴ Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů, § 5 Předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy, odst. 2) a 3)

2.2 Kompetence ředitele

Pojem kompetence ve smyslu způsobilost, schopnost je v současné době velmi užíván v různých oborech. Kompetence může být chápána taky jako soubor předpokladů pro plnění určitého pracovního výkonu. Tento pojem pronikl i na pole vzdělávání např. v podobě klíčových kompetencí dětí, žáků, studentů. Ředitel mateřské školy musí disponovat kompetencemi ve vztahu k řízení mateřské školy. Plamínek popisuje kompetenci jako způsobilost vzhledem k úloze.¹⁵ Kompetentní ředitel musí být tedy způsobilý vzhledem ke své úloze, a tou je efektivně řídit školu. Jeho pracovní nasazení se pak stává přímo úměrným kvalitě jeho manažerských kompetencí.

Dle Nezvalové můžeme kompetenci ve vztahu k řediteli chápat jako oblasti jeho rozvíjených souborů dovedností, které mu umožní efektivně řídit školu, a to s uplatněním jeho profesionálního myšlení a jednání. Nezvalová dále dělí kompetence ředitele na *kompetence řídicí, sebeřídící a personální*. U všech těchto kompetencí popisuje jejich hlavní způsobilosti. Ředitel s kompetencí řídicí by měl být způsobilý realizovat školskou politiku, řídit vzdělávání žáků, řídit lidské zdroje, řídit materiální zdroje, řídit informační zdroje. Ředitel s kompetencí sebeřídící by měl dokázat řídit svůj profesionální rozvoj, rozvíjet sebe sama s cílem zvýšení kvality své práce a podílet se na týmové práci. Ředitel s kompetencí personální by měl být způsobilý plánovat dosažení optimálních výsledků, vést ostatní k dosažení optimálních výsledků, řídit sebe k dosahování optimálních výsledků, využívat intelektu k optimalizaci výsledků.¹⁶

Ladislav Halberštát popisuje manažerskou kompetenci jako silnou motivaci k dosažení manažerské pozice, která je upevňována při jejím vykonávání. Dle Halberštáta je podstatou manažerská kompetence kombinací tří oblastí¹⁷:

- Analytické kompetence – manažer dokáže analyzovat a řešit problémy, přijímat velké množství informací a vybírat z nich jen to podstatné, identifikovat problémy a nacházet jejich rychlé řešení.

¹⁵ PLAMÍNEK, J: Vedení lidí, týmů a firem

¹⁶ NEZVALOVÁ, D. Kompetence ředitele školy. *e-Pedagogium* (on-line), 2003, roč. 3, č. 1. [cit. 2012-3-2]. Dostupné na www: <http://epedagog.upol.cz/eped1.2003/clanek02.htm>. ISSN 1213-7499

¹⁷ HALBERŠTÁT, L. Organizační chování

- Interpersonální kompetence – manažer má schopnost vést lidi, řídit je a směřovat je k dosažení cílů organizace, hodnotí jejich práci.
- Emocionální kompetence – stimuluje sebe i ostatní k vyššímu úsilí, nese odpovědnost a vykonává svou moc bez pocitů viny.

Jak Halberštát následně uvádí: „Pro úspěšné vykonávání manažerských funkcí nesmí člověku chybět žádná z uvedených kompetencí.“¹⁸

Trojan v mimořádném čísle nezávislého odborného časopisu e-Pedagogium popisuje význam získaných kompetencí pro ředitele školy. „Kompetencemi vybavený ředitel může efektivně řídit tým pedagogických pracovníků a teprve tito mohou naplňovat cíle vyjádřené v jednotlivých školních vzdělávacích programech, kde je pracováno s pojmem klíčová kompetence žáků. Jsou jimi míněny životní kompetence ve smyslu vztahu k sobě samému, druhým, ve smyslu komunikace, tedy kompetence k učení, k řešení problémů, komunikativní, sociální a interpersonální, občanské a kompetence pracovní.“¹⁹

Ředitelé všech druhů škol potřebují rozvíjet kompetence vztahující se k výkonu jejich funkce. Ředitel mateřské školy potřebuje získat kompetence k řízení právě tohoto druhu školy. Každá škola má svá specifika, a je potřebné, aby ředitel byl způsobilý specifika konkrétní školy ovládat. Bez potřebných kompetencí nemůže ředitel efektivně řídit školu a proto je na místě, aby dokázal analyzovat své schopnosti a dovednosti a případné chybějící kompetence důležité k správnému vedení školy dokázal získávat. Jsou ředitelé, kteří si tuto skutečnost plně uvědomují a dále se vzdělávají. Najdou se však i ředitelé, kteří jsou přesvědčeni, že kompetence k řízení školy získali praxí a nemají potřebu se dále vzdělávat.

2.3 Náplň práce ředitele mateřské školy

V mnohých mateřských školách nemají ředitelé náplň práce. Možná to ovlivňuje i skutečnost, že zásadní povinnosti ředitele vymezuje zákon, stejně jako jeho kompetence. Zákon odděluje jednotlivými paragrafy povinnosti a pravomoci ředitele školské právnické osoby a

¹⁸ HALBERŠTÁT, L. Organizační chování, Praha, str. 112

¹⁹ TROJAN, V. Vzdělávání ředitelů a jejich kompetence, e- Pedagogium 1/2010, str. 168

ředitele školy a školského zařízení. V části patnácté školského zákona v § 164 jsou popsány pravomoci a povinnosti vztahující se na všechny ředitele škol a školských zařízení bez rozdílu zřizovatele či právní formy:

„(1) Ředitel školy a školského zařízení

- a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,*
- b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3,*
- c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,*
- d) vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření,*
- e) vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje,*
- f) zajišťuje, aby osoby uvedené v § 21 byly včas informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, žáka nebo studenta,*
- g) zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem,*
- h) odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení.*

(2) Ředitel školy zřizuje pedagogickou radu jako svůj poradní orgán, projednává s ním všechny zásadní pedagogické dokumenty a opatření týkající se vzdělávací činnosti školy. Při svém rozhodování ředitel školy k názorům pedagogické rady přihlédné. Pedagogickou radu tvoří všichni pedagogičtí pracovníci školy.“²⁰

V této části zákona je tedy kladen velký důraz na odpovědnost ředitele po stránce pedagogické a odborné.

Dále zákon již rozlišuje a vymezuje povinnosti a odpovědnosti ředitele školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí. V těchto povinnostech je především zahrnuta odpovědnost za použití finančních prostředků státního rozpočtu, dále odpovědnost za správné rozhodnutí, na které se vztahuje správní řád (např. přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání a ukončení předškolního vzdělávání, odklad školní docházky, přeřazení žáka nebo

²⁰ Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) ve znění pozdějších předpisů § 164 odst. 1) a 2)

studenta do vyššího ročníku, povolení individuálního vzdělávacího plánu, opakování ročníku po splnění školní docházky, uznání dosaženého vzdělání apod.). Ředitel se ze zákona stává členem školské rady, ve které má povinnost zajistit v souladu s volebním řádem řádné uskutečnění voleb. Ředitel má povinnost umožnit školské radě přístup k informacím o škole, zejména dokumentaci školy. Taktéž je povinen poskytnout informace chráněné podle zvláštních předpisů, ale to jen za předpokladu, že splní podmínky stanovené těmito zvláštními předpisy.

Ve školském zákoně jsou v § 131 samostatně vymezeny povinnosti a pravomoci ředitele školské právnické osoby. Tuto právní formu mohou využívat všechny školy a školská zařízení. Využívají ji především školy církevní a školy soukromé. Ředitel školské právnické osoby je jejím statutárním orgánem a rozhoduje ve všech věcech školské právnické osoby, pokud zákon nestanoví jinak. Ředitel školy zřízený jinou právnickou nebo fyzickou osobou (tzn. školy, kterou nezřizuje ministerstvo, kraj, obec nebo svazek obcí) je ze své činnosti odpovědný radě, které předkládá návrh rozpočtu ŠPO a jejich změn, návrh střednědobého plánu jejího financování a návrh její roční uzávěrky. Dále předkládá radě návrhy změn zřizovací listiny, návrhy změn vnitřního mzdového předpisu a organizačního řádu ŠPO, v souladu se školským zákonem předkládá návrhy právních úkonů a po projednání vše předává zřizovateli. Ředitel se účastní jednání rady s hlasem poradním.

Školský zákon vymezuje pravomoci a povinnosti ředitelů všech druhů škol. Zde můžeme ale poukázat na rozdílnost v možnostech ředitelů mateřských škol oproti jiným školám a školským zařízením. Ředitel mateřské školy na rozdíl od ředitelů základních, středních a vyšších odborných škol má mnohem vyšší týdenní rozsah pedagogické přímé práce, který mu nařizuje Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků. Ten se vypočítává podle počtu tříd, oddělení, studijních skupin, výchovných skupin. (viz. Příloha č. 3 – Příloha k nařízení vlády č. 75/2005 Sb.) V mateřské škole je obvykle méně tříd než ve škole základní, ale neznamená to, že má v mateřské škole ředitel méně práce. Ředitel mateřské školy, která má jen 1 – 2 třídy má přímou vyučovací činnost vyšší než učitel 1. ročníku základní školy nebo učitel všeobecně odborně vzdělávacích a odborných předmětů. Ředitel mateřské školy se 3 – 6 třídami má sníženou přímou vyučovací činnost na 18 (3 – 4 třídy) nebo 16 (5 – 6 tříd) hodin. Kolik času tedy řediteli mateřské školy zbývá na vykonávání zákonem stanovených úkolů? Vyučovací povinnost tedy řediteli zabere téměř polovinu pracovní doby. Zbývající čas

má sloužit k řízení školy. Je otázkou, zda je to dostatečný časový prostor pro odvedení kvalitní řídicí práce. A stejně tak vyvstává otázka, zda má ředitel dostatečný prostor ke svému dalšímu vzdělávání. Výše zmíněné nařízení vlády se týká jen škol zřizovaných MŠMT ČR, krajem, obcí a svazkem obcí, netýká se škol církevních a „soukromých“. Přesto církevní školy ve většině případů podpůrně využívají toto nařízení.

V mateřské škole je také velmi problematické při výši pedagogického úvazku učitele (31 hodin přímé vyučovací činnosti) vykrýt případně jiným učitelem nepřítomnost vzdělávajícího se ředitele.

Z povinností a pravomocí, které vyplývají ze školského zákona, je však zřejmé, že řediteli školy nemůže postačovat pouze odborné pedagogické vzdělání. Jsou na něj kladeny mnohem vyšší nároky. Nestačí, aby se ředitel školy orientoval jen ve věcech pedagogických, jak by se dalo očekávat. Ředitel školy musí ovládat zákony, a to nejen školské, musí se orientovat v pracovním právu a občanském právu, musí znát hygienické předpisy, předpisy stanovené s ohledem na bezpečnost práce aj. Ředitel školy musí mít přehled v ekonomických záležitostech, musí být dobrým personalistou, musí být dobrým jednatelem, rádcem a můžeme říct, že by měl být i vizionářem. Na ředitele jsou kladeny nároky z různých stran. Obracejí se na něj pedagogové a zaměstnanci školy, obracejí se na něj rodiče dětí, obrací se na něj zřizovatel a další instituce, které mají ke škole vztah (partnerský, smluvní, kontrolní apod.). Ředitel školy musí mnohdy ve své roli podávat až nadlidský výkon. Jeho náplň práce obsahuje ve srovnání s jinými řídicími pracovníky mimo školství náplň práce několika zaměstnanců. Což samozřejmě vyvolává jeho požadavky na vzdělávání v různých oblastech.

3 Vzdělávání

Vzdělávání v obecném pojetí je proces, kterým prochází každý člověk již od narození. Jde o vývoj člověka, který je neustále ovlivňován vnějšími a vnitřními vlivy prostředí, ve kterém se konkrétní jedinec pohybuje.

Veteška popisuje *„vzdělávání jako proces, ve kterém si jedinec osvojuje soustavu poznatků a činností, kterou vnitřním zpracováním – učením přetváří ve vědomosti, znalosti, dovednosti a*

*návyky.*²¹ Veteška také blíže popisuje celoživotní vzdělávání, které člení do dvou základních etap:

- **počáteční**, které zahrnuje veškeré formální vzdělávání v rámci vzdělávací soustavy (základní, střední a terciální)
- **další vzdělávání**, které zahrnuje kvalifikační vzdělávání a označuje všechny formy profesního a odborného vzdělávání, které je uskutečňováno po skončení přípravy na povolání v rámci školského systému

Podstatou celoživotního vzdělávání je ovšem připravenost a ochota se učit. Tato získaná schopnost je jedna z důležitých kompetencí, a to kompetencí učit se. Dále Veteška do celoživotního učení zahrnuje:

- **formální vzdělávání**, které je realizováno ve vzdělávacích institucích, je vymezeno legislativou a probíhá v na sebe navazujících vzdělávacích stupních, které mají jednotlivé výstupy (vysvědčení, diplom, certifikát apod.)
- **neformální vzdělávání**, které je realizováno v různých vzdělávacích institucích, v zařízeních zaměstnavatelů, v soukromých organizacích, probíhá obvykle formou kurzů, školení, seminářů apod., nevede k získání stupně vzdělání, jedná se např. o semináře ohledně legislativních změn, povinná školení zaměstnanců, kurzy k získání dalších dovedností, vědomostí, zkušeností a kompetencí.
- **informální vzdělávání** je vzdělávání probíhající v rámci činností v práci, v rodině, ve volném čase, probíhá neorganizovaně, obvykle nesystematicky a není koordinované žádnou institucí, tímto vzděláváním jedinec získává vědomosti, osvojuje si dovednosti, postoje a kompetence²²

Pokud se aktivně účastníme procesu vzdělávání, dostane se nám vzdělání. Můžeme říct, že se z nás stává vzdělaná osobnost. Již zakladatel moderního managementu P. Drucker se zabýval pojmem vzdělaná osobnost. Poukazoval na to, že bez schopnosti aplikovat své znalosti v praxi nám ani společnosti nemohou být naše znalosti ku prospěchu. „*Vzdělaná osobnost musí*

²¹ VETEŠKA J., Kompetence ve vzdělávání dospělých, str. 16

²² VETEŠKA J., Kompetence ve vzdělávání dospělých, str. 18

*být schopna aplikovat své znalosti na současnost nebo s jejich využitím dokonce utvářet budoucnost.*²³

Co se týče terminologie vzdělávání manažerů, popisuje Folwarczná podle Yukla (1989) tři různá názvosloví, a to vzdělávání manažerů, výcvik manažerů a rozvoj manažerů. Při vzdělávání se hledají způsoby, *„jak zkvalitnit proces učení manažerů, aby získali potřebné znalosti a porozuměli prostředí, ve kterém pracují. Manažeři se „učí, jak učit“, a to nejen ve formálních kurzech, ale i ze zkušeností při výkonu práce.*“²⁴ Výcvik je zaměřen na osvojování si dovedností pro lepší vykonávání své práce a má krátkodobější povahu. Rozvoj manažerů zahrnuje v podstatě oba předcházející programy. *„Jde o nepřetržitý proces, poskytující širokou paletu příležitostí, činností a zdrojů pro rozvoj praktické kvalifikace a zvyšování výkonnosti manažerů.*“²⁵

Ředitelé škol musejí být schopni reagovat na současnost i přicházející budoucnost, na změny, které vývoj organizace přináší jak zevnitř organizace, tak z vnějšku. Vzdělávání tedy neodmyslitelně patří k jejich práci.

3.1 Další vzdělávání pedagogických pracovníků

Další vzdělávání je součástí profesního vzdělávání. *„Jeho posláním je rozvíjení postojů znalostí a schopností vyžadovaných pro výkon určitého povolání.“*²⁶

Jde o „vzdělávací proces zaměřený na poskytování vzdělávání po absolvování určitého školského vzdělávacího stupně. Člení se na další profesní vzdělávání, občanské vzdělávání a zájmové (sociokulturní) vzdělávání.“²⁷ V této bakalářské práci se budeme věnovat dalšímu profesnímu vzdělávání.

Další vzdělávání se uskutečňuje po dosažení určitého stupně vzdělání, resp. po prvním vstupu vzdělávajícího se jedince na trh práce.“ „Další vzdělávání může být zaměřeno na různorodé spektrum vědomostí, dovedností, znalostí, zkušeností a kompetencí důležitých pro uplatnění nejen pracovním, občanském, ale i osobním životě... *Další vzdělávání je proces zaměřený na poskytování vzdělávání po absolvování určitého školského vzdělávacího stupně.*“²⁸

²³ DRUCKER, P. F.: To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku, str. 245

²⁴ FOLWARCZNÁ, I: Rozvoj a vzdělávání manažerů, str. 28

²⁵ Tamtéž, str. 28

²⁶ PALÁN, Z.: Výkladový slovník. Lidské zdroje, str. 36

²⁷ PALÁN, Z.: Výkladový slovník

²⁸ VETEŠKA, J.: Kompetence ve vzdělávání dospělých, str. 19

Další vzdělávání je v současné době často zmiňováno a v mnohých profesích (školství, zdravotnictví, sociální služby, státní správa apod.) je na něj kladen stále větší důraz. Nejen z tohoto důvodu by jej však vedoucí pracovníci neměli opomíjet. Dobrý ředitel by měl dbát jak na svůj profesní rozvoj, tak na rozvoj svých zaměstnanců, neboť jen tak může dosahovat neustálého zlepšování své organizace.

V oblasti školství je pro pedagogické pracovníky další vzdělávání povinností. Tuto povinnost stanovuje Zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. „*Pedagogičtí pracovníci mají po dobu výkonu své pedagogické činnosti povinnost dalšího vzdělávání, kterým si obnovují, upevňují a doplňují kvalifikaci.*“²⁹

Zákon nejen stanovuje povinnost dalšího vzdělávání pro pedagogické pracovníky, ale zároveň ji upravuje. Řediteli školy dává zákon povinnost organizovat další vzdělávání pedagogických pracovníků a v souvislosti s tím i vydat plán dalšího vzdělávání. Formy vzdělávání zákon rozděluje na institucionální (VŠ, zařízení DVPP a další zařízení, která získala akreditaci MŠMT ČR) a samostudium. Dále zákon stanoví nárok na 12 pracovních dnů volna ve školním roce určeného k samostudiu, které určuje ředitel školy na dobu, kdy tomu nebrání vážné provozní důvody.³⁰

Další vzdělávání pedagogických pracovníků se tedy přímo týká i ředitele školy, a to ve dvou oblastech. Ředitel má sám jako pedagog povinnost se vzdělávat a má také povinnost organizovat další vzdělávání pedagogických pracovníků v jeho škole.

3.2 Další vzdělávání ředitele mateřské školy

Folwarczná, která se zabývá rozvojem a vzděláváním manažerů konstatuje, že: „*Manažeři se nerozvíjí proto, aby byli kvalifikovanější obecně, ale z toho důvodu, aby získali schopnosti potřebné pro dosažení požadovaného výkonu organizace.*“³¹

I ředitel školy je manažerem a potřebuje získat potřebné schopnosti pro dosažení výkonu své organizace. Dle odpovědí Kitzberga při setkání u Kulatého stolu SKAV, který se konal 24. listopadu 2011 v pražské ZŠ Vodičkova, by se vzdělávání ředitelů mělo zaměřit na vedení lidí,

²⁹ Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů, § 24, odst. 1)

³⁰ Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů, § 24

³¹ FOLWARCZNÁ, I: Rozvoj a vzdělávání manažerů, str. 31

vzdělávací politiku a osobnostní výcvik. Vyjádřil zde také potřebu dlouhodobého systematického vzdělávání.³²

Suchý a Náhlovský mluví o pasivní roli ve vzdělávání, ke které by nikdy manažer neměl dospět: *„Často podvědomě chápeme vzdělávání jako předávání nových znalostí těm, kteří je mají přijmout a používat. To zní tak, jakoby „chytrý a znalý“ vzdělával „hloupé a nevědomé“. Takovým pojetím odsuzujeme vzdělávané do pasivní role a to není dobře. Manažeři jsou dospělí lidé, kteří mohou mít v popisu práce všechno možné i nemožné, ale nikdy ne pasivitu.“*³³

V podmínkách českého školství není příliš vypracován systém celoživotního vzdělávání ředitelů. Zákon navíc umožňuje nastupovat ředitelům do funkce bez potřebného manažerského vzdělání a doplňovat si zákonem stanovené vzdělání až v průběhu dvou let. Ředitelé s praxí nad 10 let si manažerské vzdělání nemuseli v době vydání zákona o pedagogických pracovnících doplňovat vůbec. Mnozí ředitelé jsou i z tohoto důvodu pasivní. Nemají potřebu se dále vzdělávat a ani nejsou nijak motivováni k dalšímu vzdělávání v oblasti řízení. Často využívají jakéhosi intuitivního řízení, popř. modelů řízení, které mají odpozorované od svých předchůdců či kolegů. Přitom by právě ředitel měl být aktivní v dalším vzdělávání a díky svým nově získaným kompetencím zvyšovat kvalitu své školy. Současná autorka zabývající se soudobými trendy a rozvoji manažerů Folwarczná zmiňuje, že mezi vlastnosti úspěšného manažera patří soustavné vzdělávání. *„Úspěšný manažer na sobě průběžně pracuje, rozvíjí své znalosti a dovednosti. To se týká jako oblasti odborné, tak vedení lidí. Je důležité, aby dokázal připustit, že není vševědoucí a uměl přiznat chybu. Je otevřený novým myšlenkám a aktivně vyhledává příležitosti k dalšímu rozvoji. Rozvojem manažera je myšleno nejen formální vzdělávání např. v kurzech, ale i přijímání výzev v podobě náročných projektů, pověření prací v zahraničí atd. Platí, že ti, kteří se neustále učí, lépe znají sebe sama, a jsou tudíž sebevědomější.“*³⁴ Folwarczná dále uvádí, že tento přístup ředitele má pozitivní vliv na jeho kolegy v týmu, kteří se ve většině případů inspiroují příkladem manažera.

Je tedy zřejmé, že realizace vlastního profesního i osobnostního rozvoje ředitele je nutností. Ředitel mateřské školy by se tedy měl vzdělávat jak v oblastech pedagogických souvisejících s výchovně vzdělávacím procesem v jeho škole, tak v oblastech školského managementu. Škola, co by „jeho“ organizace to vyžaduje. A mnohdy to vyžaduje i zřizovatel,

³² KITZBERGR, J.: Výstup z Kulatého stolu SKAV konaného dne 24. listopadu 2011, Praha

³³ SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P. Koučování v manažerské praxi. Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu, str. 77

³⁴ FOLWARCZNÁ, I: Rozvoj a vzdělávání manažerů, str. 16

který ho do funkce ředitele jmenoval. Při realizaci dalšího vzdělávání ředitelů škol se často ředitel i vzdělávací instituce ve školství zaměřují více na odbornou stránku (tzv. tvrdé schopnosti a dovednosti, odborná způsobilost, kvalifikace) a tak se stává, že bývá opomíjena stránka vztahová (tzv. měkké schopnosti a dovednosti, schopnosti efektivního chování, vůdcovské a komunikační dovednosti), která je neméně důležitá. Většina vzdělávacích institucí zaměřená na školství nemá ve své nabídce programy, které by se zaměřovaly na měkké prvky řízení. Nenabízí výcvik manažerských dovedností, motivování a hodnocení pracovníků, delegování, výcvik komunikačních dovedností, koučování ani program na výcvik efektivního využívání času a ovládání stresu spojeného s manažerskou funkcí. Tyto programy nabízejí spíše vzdělávací instituce, které školí manažery z jiných oblastí než je školství.

Pokud se tedy ředitel mateřské školy chce vzdělávat v těchto oblastech, musí většinou hledat v nabídkách různých soukromých společností, realizující kurzy pro manažery. Obvykle jsou tyto kurzy oproti vzdělávacím institucím zaměřeným přímo na pedagogické pracovníky podstatně finančně náročnější. Často nemají ani akreditaci MŠMT, a nelze je tak zařadit do programu DVPP. Další vzdělávání ředitele mateřské školy přináší také nemalá úskalí při jeho samotné realizaci. Problémy souvisejí s pracovní vytížeností ředitele MŠ, kterými jsme se zabývali již v kapitole 2.3 Náplň práce ředitele mateřské školy. Vysoká míra přímé vyučovací činnosti a malá možnost zastupitelnosti v mateřské škole mnohdy neumožňuje řediteli odejít se vzdělávat v průběhu pracovního týdne, kdy je v provozu mateřská škola a kdy se většina kurzů uskutečňuje. Dalším úskalím může být také přístup k ředitelům mateřských škol jako takovým. Jejich práce bývá často snižována a to nejen ze strany veřejnosti, ale i ze stran ředitelů jiných druhů škol.

Ředitel mateřské školy, ale i přes tyto skutečnosti, musí hledat prostor k dalšímu vzdělávání a tím i k zvyšování svých kompetencí.

3.2.1 Další vzdělávání ředitele MŠ v oblasti řízení školy

Ředitel mateřské školy by měl být především dobrým manažerem. Nejen, že musí být vybaven patřičnou pedagogickou odborností podle zákona, ale musí být i vybaven manažerskými schopnostmi a dovednostmi, neboť bez nich nemůže dobře řídit školu. A bez dobrého řízení nemůže být jeho škola úspěšná. Proto je nutné se dále v oblasti školského managementu neustále vzdělávat.

Od 1. ledna 2005 mají nově jmenovaní ředitelé MŠ a ředitelé, kteří k uvedenému datu nedosáhli alespoň deseti let praxe, již povinnost získat znalosti v oblasti řízení. Nesplnění této podmínky je dle školského zákona důvodem k odvolání ředitele. Toto ustanovení se však vztahuje jen na školy zřizované ministerstvem, krajem, obcí a svazkem obcí. Jedná se tedy pouze o ředitele veřejných škol. Přesto jsou i ředitelé církevních a soukromých škol, kteří k výkonu své práce přistupují zodpovědně a vzdělání v oblasti řízení školy si doplňují stejně jako jejich kolegové z veřejných škol.

V oblasti řízení školy mají tedy ředitelé veřejných škol nařízené studium zákonem. Jedná se o absolvování studia pro ředitele škol v rámci DVPP. Toto studium realizoval a realizuje např. Národní institut pro další vzdělávání.

„Cílem kvalifikačního studia pro ředitele škol a školských zařízení je připravit vedoucí na výkon řízení školy, prohloubit znalosti v oblasti managementu s cílem dosáhnout optimální úrovně základních řídicích kompetencí. Získat znalosti a dovednosti v řízení právního školského subjektu. Připravit vedoucí pracovníky tak, aby se dokázali vyhnout závažným pochybením ve všech základních oblastech uvedených v obsahu studia.

Moduly: základy práva, pracovní právo, financování školy, organizace školy a pedagogického procesu. Studium probíhá v celkovém rozsahu 144 hodin.

Příklady některých kompetencí získaných studiem: „Umí zformulovat správní rozhodnutí“, „Zná pravidla řešení stížností“, „Umí stanovit a formulovat popisy práce pedagogických a nepedagogických zaměstnanců“, „Umí sestavit rozpočet školy včetně členění do rozpočtových kapitol a zná pravidla jeho projednávání s financujícím orgánem“, „Umí sestavit použitelný plán práce školy“ atd.³⁵ Nebo se jedná o absolvování vysokoškolského studia v oblasti řízení školství v akreditovaném studijním programu školský management nebo o absolvování studia v programu celoživotního vzdělávání uskutečňované vysokou školou zaměřeném na organizaci a řízení školství.

³⁵ Kvalifikační studium pro ředitelky/ředitele škol a školských zařízení. MŠMT [online]. 2011 [cit. 2012-03-09]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/pro-novinare/kvalifikacni-studium-pro-reditele-skol-a-skolskych-zarizeni?highlightWords=kvalifika%C4%8Dn%C3%AD+studium>

Ředitelé se samozřejmě mimo toto zákonem nařízené studium mohou vzdělávat v dalších oblastech řízení školy dle svých potřeb a dle vzdělávací nabídky vzdělávacích institucí a rozšiřovat své kompetence v oblastech, které jsou potřebné pro efektivní řízení školy.

3.2.2 Další vzdělávání ředitele MŠ v oblasti rozšíření jeho pedagogické odbornosti

Ředitel mateřské školy se musí dále vzdělávat i v oblastech výchovně vzdělávacích, souvisejících s jeho mateřskou školou. V plánování dalšího vzdělávání by měl vycházet z potřeb konkrétní mateřské školy. V praxi to znamená, že by měl vyhledávat studium, kurzy, školení, semináře, kterými si bude zvyšovat své znalosti a dovednosti v oblastech, které uplatňuje v rámci školního vzdělávacího programu. Např. pokud se MŠ zaměřuje na ekologickou výchovu, měl by i samotný ředitel být tím prvním, kdo této oblasti rozumí, aby mohl odpovědně spolu s dalšími pedagogy naplňovat vytýčené vzdělávací cíle.

Další vzdělávání ředitele v této oblasti je totožné s DVPP a může tedy plně využívat nabídek vysokých škol, vyšších odborných škol, dalších vzdělávacích institucí zabývajících se předškolním vzděláváním, které získaly akreditaci MŠMT ČR.

Vzhledem k náročnosti řízení mateřské školy by měl ředitel MŠ být již při vstupu do funkce zkušeným pedagogem, aby se mohl více vzdělávat po stránce managementu, což však zákon o pedagogických pracovnících nepředpokládá vzhledem ke stanovené tříleté pedagogické praxi, kterou pro výkon funkce ředitele požaduje. Paradoxně se může ředitelem mateřské školy tedy stát absolvent střední pedagogické školy po třech letech praxe v případě, že si do dvou let doplní znalosti v oblasti řízení.

4 Vzdělávací nabídka na území hlavního města Prahy pro ředitele mateřských škol zaměřená na školský management

Vzdělávací nabídka na území hlavního města Prahy pro ředitele mateřských škol je různorodá. Vzdělávací instituce reagují na zákonné požadavky a nabízejí studium pro ředitele škol, které odpovídá zákonným požadavkům.

Kromě vzdělávacích institucí, jejichž hlavní činností je právě vzdělávání, jsou i instituce, které vyvíjí více aktivit, mezi kterými mají zařazeno i další vzdělávání pedagogických pracovníků.

4.1 Pedagogická fakulta UK

Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy je institucí, od které je přímo očekáváno, že bude nabízet možnost vzdělávání ředitelů škol. Fakulta realizuje přípravu učitelů jak v pregraduálním studiu (bakalářské a magisterské studijní programy), tak v programech celoživotního vzdělávání. Poskytuje specializované odborné vzdělání na vysoké vědecké i umělecké úrovni jak budoucím, tak i stávajícím učitelům. V rámci katedry s názvem Centrum školského managementu nabízí vzdělávání pro řídicí pracovníky ve školství, nebo pro ty, kteří se jimi chtějí stát.

4.1.1 Centrum školského managementu

Katedra PedF UK Centrum školského managementu se primárně zabývá vzděláváním řídicích pracovníků ve školství. Nabízí bakalářský studijní obor Školský management v kombinované formě a dále navazující magisterský studijní obor Management vzdělávání.

„Centrum školského managementu PedF UK v Praze se profiluje jako moderní pracoviště spojující vzdělávání řídicích pracovníků ve školství s nejnovějšími poznatky a výstupy obecné teorie organizací, managementu a leadershipu, andragogiky, pedagogiky a dalších souvisejících vědních disciplín.

Prioritou se stává stálá interakce oborů Školský management, Management vzdělávání a praktických zkušeností řídicích pracovníků s moderními postupy řízení firem a organizací mimo resort školství, sladění teorií a potřeb školské praxe.“³⁶

Dále Centrum školského managementu nabízí studium pro vedoucí pracovníky v kombinované formě v rámci celoživotního vzdělávání. Standardní doba studia je 4 semestry. *„Studium je zaměřeno na získání znalostí a dovedností v oblasti řízení škol a školských zařízení. Vzdělávací program se skládá ze šesti modulů. Každý modul obsahuje přímou výuku (přednášky, semináře), manažerskou praxi, zejména ve školách a školských zařízeních, on-line aktivity a*

³⁶ O nás. *Centrum školského managementu PdF UK* [online]. 2011 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://www.csm-praha.cz/cs/o-nas/>

*samostudium.*³⁷ Výstupem tohoto studia je Osvědčení o splnění dalších kvalifikačních předpokladů pro výkon řídicí funkce ve školství (podle § 7 vyhlášky č. 317/2005 Sb.), které student získá po úspěšné obhajobě závěrečné práce a úspěšném vykonání závěrečné zkoušky.

4.1.2 Národní institut pro další vzdělávání

Národní institut pro další vzdělávání (NIDV) vznikl spojením čtrnácti krajských pedagogických center v roce 2004. NIDV je zařízení s působností v České republice, které se přímo zaměřuje na další vzdělávání pedagogických pracovníků a poskytování služeb školským zařízením i dalším institucím v oblasti vzdělávání. Jeho zřizovatelem je MŠMT ČR. Pracoviště má ve všech krajských městech, tedy i v Praze.

*„NIDV je jediným nástrojem přímé intervence profesního rozvoje pedagogických pracovníků. Stát jeho prostřednictvím jasně deklaruje podporu regionálního školství, zajišťuje rovný přístup pedagogických pracovníků ke vzdělávání a ke kariérnímu systému v celé České republice.“*³⁸

4.1.3 Kvalifikační studium

Mezi priority NIDV v současné době patří i vzdělávání školského managementu. NIDV nabízí ve všech krajských pracovištích studium ke splnění kvalifikačních předpokladů: Kvalifikační studium pro ředitele škol a školských zařízení. Studium je určeno ředitelům škol a školských zařízení, kteří si potřebují doplnit potřebnou kvalifikaci, ale i těm, kteří se teprve na nástup na místo ředitele připravují.

*„Studijní program je členěn na 4 moduly: Základy práva, Pracovní právo, Financování školy, Organizace školy a pedagogického procesu. Součástí studia je povinná stáž, zpracování závěrečné práce a její obhajoba před komisí.“*³⁹

³⁷ Zájemci o studium. *Centrum školského managementu Pdf UK* [online]. 2011 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://www.csm-praha.cz/cs/uchazeci/>

³⁸ Statut Národního institutu pro další vzdělávání, MŠMT ČR 1. 4. 2011

³⁹ Příprava a realizace studií ke splnění kvalifikačních předpokladů: Kvalifikační studium pro ředitele škol a školských zařízení. *Národní institut pro další vzdělávání* [online]. 2010 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://www.nidv.cz/cs/priority/priprava-a-realizace-studii-ke-splneni-kvalifikacnich-predpokladu.ep/>

4.1.4 DVPP zaměřené na ředitele škol

Kromě kvalifikačního studia uskutečňuje NIDV, také programy, které jsou svým obsahem zaměřeny pro ředitele MŠ.

Ve školním roce 2011/2012 to byly na území hlavního města Praha tyto programy:

- Realizace, změny a úpravy ŠVP PV v mateřských školách – formou konzultační podpory
- Základní postupy při aktualizaci ŠVP v mateřské škole (8 hod.)
- Problematika realizace ŠVP PV – obsah vzdělávání (6 hod.)
- Správní řízení ve škole a školském zařízení (8 hod.)
- Cestovní náhrady (6 hod.)
- BOZP pro školy a školská zařízení (8 hod.)
- Mimořádné události ve škole a jejich řešení – celostátní konference
- Jak zajistit bezpečnost dětí a žáků při školních a mimoškolních akcích (6 hod.)
- Školská legislativa v aktuálním znění (6 hod.)
- Hospitace jako součást autoevaluace školy (8 hod.)
- Žena v pozici vedoucího pracovníka školy, školského zařízení (8 hod.)
- Evaluace v MŠ (8 hod.)
- MŠ očima České školní inspekce – krajský seminář
- Efektivní vedení porad – facilitace (8 hod.)
- Hospitační činnost ředitele školy (6 hod.)
- Tréning manažerských dovedností (24 hod.)
- Aktuální problémy v účetnictví příspěvkových organizacích (6 hod.)

Z výše uvedených seminářů je vidět, že nabídka pracoviště Praha je různorodá a jistě si mnozí ředitelé MŠ mohou pokrýt, alespoň část svých vzdělávacích potřeb, vyplývajících z jejich řídicí činnosti.

4.2 Vzdělávací institut Středočeského kraje

Vzdělávací institut Středočeského kraje (VISK) je příspěvkovou organizací zřízenou Středočeským krajem. Poskytuje veřejně prospěšné činnosti v oblasti vzdělávání dospělých a dalšího profesního vzdělávání. Má devět regionálních pracovišť, z toho jedno v Praze. Vzdělávací programy pro pedagogické pracovníky mohou využívat nejen pedagogové ze Středočeského kraje. Pražské regionální pracoviště je tedy využíváno i pedagogy a řediteli z Prahy.⁴⁰

Ve druhém pololetí školního roku 2011/2012 nabízí VISK tyto programy, které mohou pokrýt vzdělávací potřeby některých ředitelů MŠ.

- Příprava ke konkurzu – jedná se o dvanácti hodinový kurz, který je „zaměřený na zvýšení připravenosti v oblasti řízení škol/školských zařízení pro zájemce, kteří se chystají vykonávat funkci ředitele školy nebo školského zařízení“. Jeho obsahem je seznámení se základními předpisy ve školství, dále zahrnuje oblasti ředitel jako manažer, ředitel jako zaměstnavatel a ředitel a ekonomika a financování škol. Kurz je rozložen do dvou dnů. (12 hod.)
- Dvoudenní seminář pro vedoucí pracovníky škol a školských zařízení – jedná se o tradiční seminář „zaměřený na poskytnutí co nejširších aktuálních informací o probíhajících změnách ve školství, legislativních změnách a nových trendech ve vzdělávání.“⁴¹
- Právní odpovědnost školy a pedagogických pracovníků vůči dětem/žákům a zákonným zástupcům, rodičům, jiným osobám (6 hod.)
- Současná mateřská škola a její řízení / Rozhodování ředitele mateřské školy při přijímání dětí do předškolního vzdělávání v souladu se správním řádem, včetně novely Školského zákona platného od 1. 1. 2012. (4 hod.)
- Hodnocení a sebehodnocení dětí v mateřské škole (8 hod.)

⁴⁰ O nás. Vzdělávací institut Středočeského kraje [online]. 2010 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://www.visk.cz/o-nas>

⁴¹ Vzdělávání pedagogů DVPP. Vzdělávací institut Středočeského kraje [online]. 2011 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://www.visk.cz/programova-nabidka>

Nabídka pracoviště VISK v Praze není již tak pestrá pro ředitele MŠ, jako nabídka NIVD. Přesto nabízí v průběhu pololetí školního roku 5 programů, které jsou zacíleny na ředitele škol a školských zařízení a z toho tři určené přímo ředitelům MŠ.

4.3 Metodický portál RVP

Metodický portál RVP nabízí prostřednictvím elektronického média nejen ředitelům zkušenosti konkrétních učitelů i škol. Cílovou skupinou tohoto portálu jsou ředitelé a učitelé škol.

Nejen, že metodický portál slouží k sebevzdělávání formou samostudia, ale také nabízí ještě vzdělávací formu, a tou je e-learning.

„Využití počítačů pro vzdělávání má mnoho podob, ale žádná z nich není při vzdělávání dospělých tak často skloňována jako e-learning. Jako e-learning bývá označována celá paleta vzdělávacích aktivit, kdy hlavním komunikačním médiem je počítač. Míra zapojení periferií, interaktivity, zpětných vazeb, podílu prezenční a elektronické formy studia může být velmi rozdílná u různých vzdělávacích akcí, které jsou jako e-learning nabízeny.“⁴² V rámci vzdělávání ředitelů MŠ v nabídce mezi vypsány termíny zatím však žádný kurz nenalezneme.

4.4 Učitelské centrum s.r.o.

Učitelské centrum je společnost s ručením omezeným se sídlem v Praze, akreditovaná MŠMT, která se zabývá pořádáním seminářů pro pedagogy. Programy vzdělávacích akcí nabízí pololetně.

Pro ředitele MŠ bychom mohli v rámci jednoho pololetí vybrat čtyři semináře.

- Jak zajistit bezpečnost dětí a žáků při školních a mimoškolních akcích. Úraz – příčiny, důsledky a řešení (5 hod.)
- Řízení mateřské školy v kostce (5 hod.)
- Evaluace v mateřské škole (5 hod.)
- Kronika naší školy – audiovizuální kurz (5 hod.)

⁴² Co je to e-learningový kurz. *Metodický portál RVP* [online]. [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://elearning.rvp.cz/uvodni-stranka/co-je-elearningovy-kurz>

Seminářů pro ředitele není mnoho, jsou placené. Ceny jsou srovnatelné s NIDV.⁴³

4.5 Portál, s. r. o.

Další instituce v Praze, která nabízí vzdělávání pro pedagogické pracovníky a ve své nabídce má i nabídku pro ředitele mateřských škol je Portál, s. r. o. Tato společnost s ručením omezeným je především nakladatelstvím, ale pořádá i odborné semináře určené pedagogickým pracovníkům škol a školských zařízení a dalším zájemcům pod vedením zkušených lektorů v pedagogické oblasti. Semináře mají akreditaci MŠMT. Většina z nich není zaměřená na management školy. V rámci školního roku nabízí obvykle 1- 2 semináře. V současnosti bychom si mohli vybrat seminář Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy, který navazuje na vydanou knihu a dále se zabývá evaluačními procesy v mateřské škole.⁴⁴

4.6 Aisis o. s.

Obecně prospěšná společnost Aisis vznikla v roce 1999 a jejím, posláním je tvorba a realizace obecně prospěšných programů, mezi něž zařadila i další vzdělávání pedagogických pracovníků. Má sídlo v Kladně, ale některé semináře pořádá i v Praze po dohodě ve spolupráci se vzdělávacími centry. Pro bližší informace však musí zájemce kontaktovat pracovníka společnosti. Z nabízených kurzů jsou některé zaměřené pro ředitele.

Např.:

- Řízení porad – facilitace
- Studium pro ředitele a vedoucí pracovníky škol
- Hodnocení a sebehodnocení ve škole⁴⁵

⁴³ Program jaro 2012. *Učitelské centrum* [online]. 2011 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: Co je to e-learningový kurz. <i>Metodický portál RVP</i> [online]. [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://elearning.rvp.cz/uvodni-stranka/co-je-elearningovy-kurz>

⁴⁴ Semináře a kurzy: Detail akce. *Nakladatelství Portál* [online]. [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: Program jaro 2012. *Učitelské centrum* [online]. 2011 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: Co je to e-learningový kurz. <i>Metodický portál RVP</i> [online]. [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://elearning.rvp.cz/uvodni-stranka/co-je-elearningovy-kurz>

⁴⁵ Školy. *Aisis* [online]. 2010 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://www.aisis.cz/skoly.html>

5 Výzkumná část

Výzkumná část se zabývá vzdělávacími potřebami ředitelů škol v Praze. Výzkum směřoval ke zmapování současné situace v oblasti vzdělávání ředitelů mateřských škol. Dílčí cíle výzkumu směřovaly ke zjištění, zda jsou ředitelé mateřských škol ochotni se dále vzdělávat, zda mají k tomuto vzdělávání dostatečný prostor, jaké formy vzdělávání nejvíce preferují a v jaké oblasti školského managementu by se chtěli nejvíce vzdělávat. Výzkum jsem podpořil aktuálními informacemi získanými z Rejstříku škol a školských zařízení a dále informacemi o nabídkách vzdělávání zjištěnými z jednotlivých vzdělávacích institucí. V rámci teoretické části této práce jsem se proto snažil získat co nejvíce informací spojených s řízením mateřské školy a dalšího vzdělávání ředitelů těchto škol na území hlavního města Prahy. Většinu těchto získaných informací jsem využil v rámci vyhodnocení výzkumu.

5.1 Tvrzení

Výzkumná část této práce se opírá o následující tvrzení:

- Tvrzení 1:** Ředitelé mateřských škol, kteří jsou ve funkci déle jak 10 let, nemají potřebu dalšího vzdělávání v oblasti školského managementu. Ředitelé s dosaženým středním vzděláním nejsou motivováni ke studiu na vysoké škole.
- Tvrzení 2:** Ředitelé mateřských škol jsou zatíženi velkou měrou přímé pedagogické činnosti a chybí jim čas na vykonávání povinností ředitele. Vzhledem k těmto skutečnostem jim nezbývá na další vzdělávání v oblasti školského managementu dostatečný prostor.
- Tvrzení 3:** Ředitelé mateřských škol v Praze využívají především vzdělávání v rámci nabídek, které probíhají na území hlavního města Praha. Nabídka v oblasti školského managementu není dostatečná a nepokrývá potřeby ředitelů mateřských škol.

5.2 Použitá metoda a zkoumaný soubor

K výzkumu jsem využil dotazník, nejčastější, nejrozšířenější a nejoblíbenější metodu získávání dat, který byl vyplňován anonymně. Zahrnoval 14 otázek. Z celkového počtu otázek bylo 5 otázek identifikačních, 6 otázek vztahujících se k vzdělávacím potřebám ředitelů MŠ bylo

uzavřených, 1 otázka byla škálová a 1 otázka otevřená a 1 otázka polootevřená. Prostřednictvím dat získaných z jednotlivých položek dotazníku a jejich analýzy se měly potvrdit nebo vyvrátit formulovaná tvrzení v kapitole 5.1.

Celé znění dotazníku je uvedeno v příloze 3.

Zkoumaný soubor tvořilo celkem 150 respondentů z mateřských škol v Praze, kteří byli osloveni formou dotazníku. Všichni respondenti byli ředitelé mateřské školy. Osloveni byli ředitelé „veřejných“, soukromých i církevních mateřských škol z různých částí Prahy. Dotazníky byly ředitelům mateřských škol rozeslány elektronicky. Návratnost dotazníků byla uspokojivá. Do uvedeného termínu odpovědělo 114 respondentů. Celková návratnost dotazníků byla 114 dotazníků ze 150, tedy 76 %.

Dále bylo k výzkumu použito údajů z Rejstříku škol a školských zařízení a informací ohledně vzdělávací nabídky týkající se oblasti školského managementu z různých institucí, působících na území hlavního města Praha.

5.3 Výzkumné výsledky

První část dotazníku směřovala ke zjištění základních údajů o respondentech, které mohou mít vliv na jejich vzdělávací potřeby. V těchto identifikačních otázkách odpovídali respondenti na otázky ohledně dosaženého vzdělání a řídicí praxe. Respondenti, kteří měli dosažené pouze střední vzdělání, byli navíc osloveni, zda plánují doplnit si vzdělání vysokoškolské. Dotazník vyplnilo celkem 66 ředitelů s vysokoškolským vzděláním (58%) a 4 ředitelé s vyšším odborným vzděláním (3%) a 44 ředitelů se středním vzděláním (39%).



Graf č. 9 Dosažené vzdělání respondentů

Respondentů, kteří byli v roli ředitele školy méně jak pět let, odpovídalo 30 (26%), praxi v roli ředitele do 10 let uvedlo také 30 respondentů (26%) a 54 respondentů (48%) uvedlo, že zastává řídicí funkci ve školství nad 10 let.



Graf č. 10 Doba vykonávání řídicí funkce respondentů

Otázky č. 1, 2, 3, 4, 5 a 7 byly uzavřené a nabízely výběr odpovědí. Otázky č. 6 byla škálová. Požadovala výběr pěti oblastí, které respondent považoval za nejdůležitější pro jeho další vzdělávání a jejich následné seřazení dle důležitosti. S touto otázkou měli respondenti největší problém. Otázka č. 8 byla otevřená a poslední otázka č. 9 byla polouzavřená. V případě, že respondent odpověděl ne, byl vyzván k odpovědi proč. Na závěr byli respondenti osloveni o vyjádření v případě, že dotazník dle jejich názoru neobsahoval vše ohledně dalšího vzdělávání ředitelů MŠ a oni to považovali za důležité sdělit.

5.3.1 Výsledky zjištění vztahující se k tvrzení č. 1

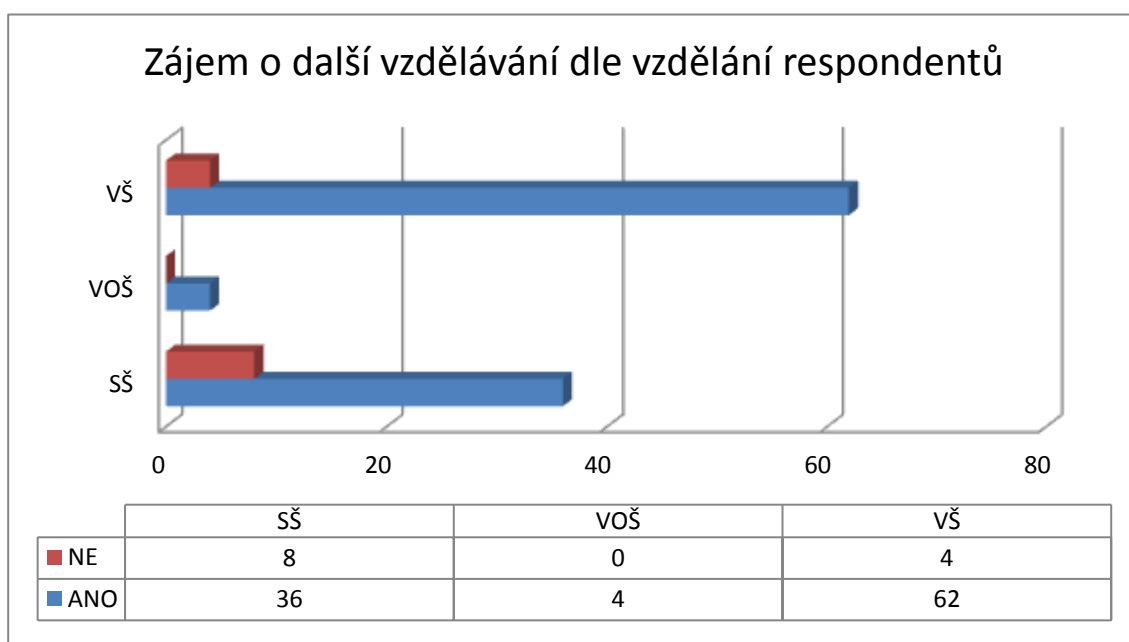
Otázky vztahující se k tvrzení: „Ředitelé mateřských škol, kteří jsou ve funkci déle jak 10 let, nemají potřebu dalšího vzdělávání v oblasti školského managementu. Ředitelé s dosaženým středním vzděláním nejsou motivováni ke studiu na vysoké škole.“, byly použity z identifikačních otázek č. 1, 3 a 5 a dále z otázky č. 1 z otázek vztahujících se ke vzdělávacím potřebám ředitelů MŠ.

Na otázku č. 1 vztahující se ke vzdělávacím potřebám odpovědělo 102 respondentů ANO a 12 respondentů NE. Je tedy zřejmé, že ředitelé mateřských škol se vzdělávat chtějí. Jen 6% respondentů uvedlo, že o vzdělávání nemá zájem.



Graf č. 11 Zájem o vzdělávání

Zájem o další vzdělávání převládá o něco více u vysokoškolsky vzdělaných respondentů. 22 % respondentů se středním vzděláním uvedlo, že se nechce dále vzdělávat. Z vysokoškolsky vzdělaných respondentů se nechce dále vzdělávat jen 6 %. Čtyři respondenti s vyšším odborným vzděláváním měli zájem o vzdělávání všichni.



Graf č. 12 Zájem o další vzdělávání dle dosaženého vzdělání respondentů

Tento výsledek u ředitelů se středním vzděláním může pramenit také z věku respondentů, který jsem v tomto dotazníku nezjišťoval. Nahlédneme-li se však do veřejně přístupných výpisů v Rejstříku škol a školských zařízení, zjistíme, že většinu ředitelů uvedenou bez vysokoškolského titulu můžeme zařadit do kategorie dříve narozených, což může být u

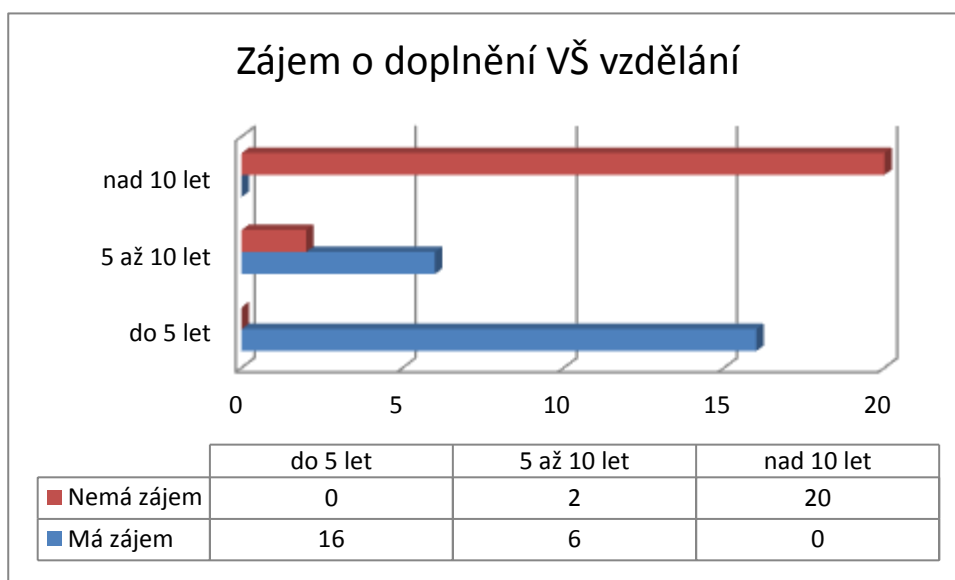
některých, důvodem k nezájmu o další vzdělávání. Uvedený výsledek, ale může také vyplývat z názoru, že je praxe již všechno naučila. S kterým jsem se při náhodných pohovorech s řediteli mateřských škol během zpracovávání praktické části této bakalářské práce setkal.

Z osmi respondentů se středním vzděláním, kteří uvedli, že se nechtějí dále vzdělávat, je šest, kteří jsou v řídicí funkci více jak 10 let. Z celkových dvanácti respondentů, kteří uvedli, že se nechtějí vzdělávat, bylo deset v roli manažera ve školství nad 10 let.

V rámci identifikačních otázek jsem také zjišťoval, zda mají respondenti, kteří dosáhli pouze středního vzdělání, zájem si doplnit vysokoškolské vzdělání.

3. V případě, že nemáte VŠ vzdělání, chcete si toto vzdělání doplnit?

Ze 44 respondentů se středním vzděláním odpověděla polovina respondentů, že si vzdělání vysokoškolské doplnit chce. Jednalo se zejména o ředitele, kteří byli ve funkci ředitele do 5 let (16 ředitelů) a ředitele, kteří byli ve funkci od 5 do deseti let (6 ředitelů). Žádný z ředitelů, který byl ve funkci déle, jak 10 let, neprojevil zájem o vysokoškolské studium. Druhá polovina – tedy 22 respondentů odpovědělo, že vysokoškolské vzdělání si doplnit nechce. Z těchto 22 respondentů bylo 20 v řídicí funkci ve školství víc jak 10 let, zbývající dva uvedli délku své řídicí praxe mezi pěti až deseti lety.



Graf č. 13 Zájem o doplnění VŠ

Mnozí ředitelé nemají žádný motivační prvek k vysokoškolskému studiu. Zákonné požadavky splňují - studium střední školy v oboru předškolní pedagogika a tzv. funkční studium.

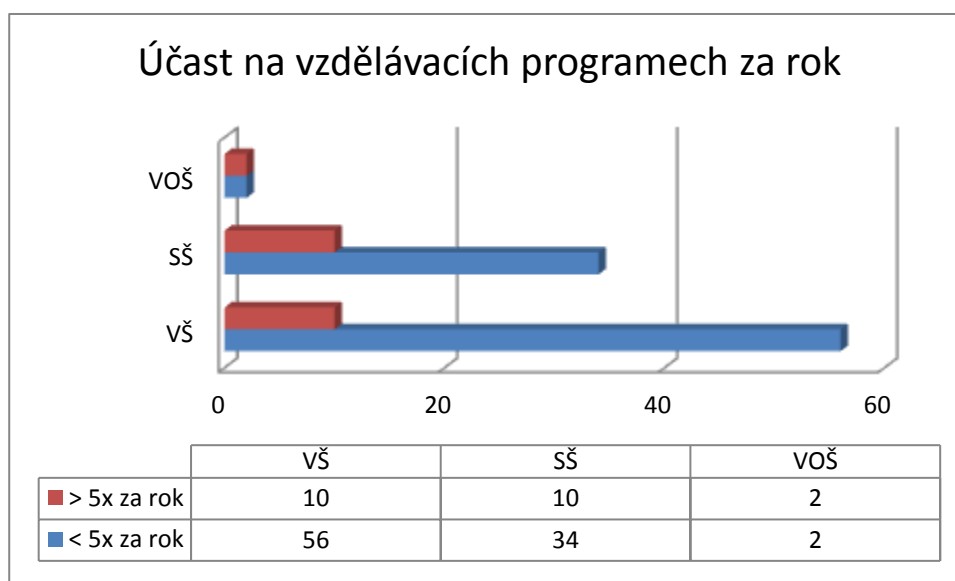
Tvrzení č. 1 se potvrdilo jen z části. Nepotvrdilo se, že ředitelé s praxí v řídicí funkci delší jak 10 let nemají zájem o další vzdělávání. Z dotazníku vyplynulo, že většina respondentů 94 % se chtějí dále vzdělávat. Otázkou zůstává, zda nabídka vzdělávání je dostatečná vzhledem potřebám ředitelů MŠ. V tvrzení č. 1 se však potvrdilo, že ředitelé, kteří jsou ve funkci více jak 10 let a mají dosažené jen střední vzdělání, nemají zájem o doplnění si vzdělání vysokoškolského. Bylo by otázkou dalšího zkoumání proč tomu tak je. Jedním z důvodů může být samozřejmě i to, že zákonně splňují předpoklady pro výkon funkce ředitele MŠ.

5.3.2 Výsledky zjištění vztahující se k tvrzení č. 2

Otázky vztahující se k tvrzení č. 2: „Ředitelé mateřských škol jsou zatíženi velkou měrou přímou pedagogickou činností a chybí jim čas na vykonávání povinností ředitele. Vzhledem k těmto skutečnostem jim nezbývá na další vzdělávání v oblasti školského managementu dostatečný prostor.“ byly otázky č. 2, 8 a 9 v části otázek vztahujících se k vzdělávacím potřebám ředitelů MŠ.

2. Účastníte se programů dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP)?

Otázka č. 2 zjišťovala, kolikrát se respondenti účastní dalšího vzdělávání. Měla dvě možnosti méně nebo více jak pětkrát do roka.



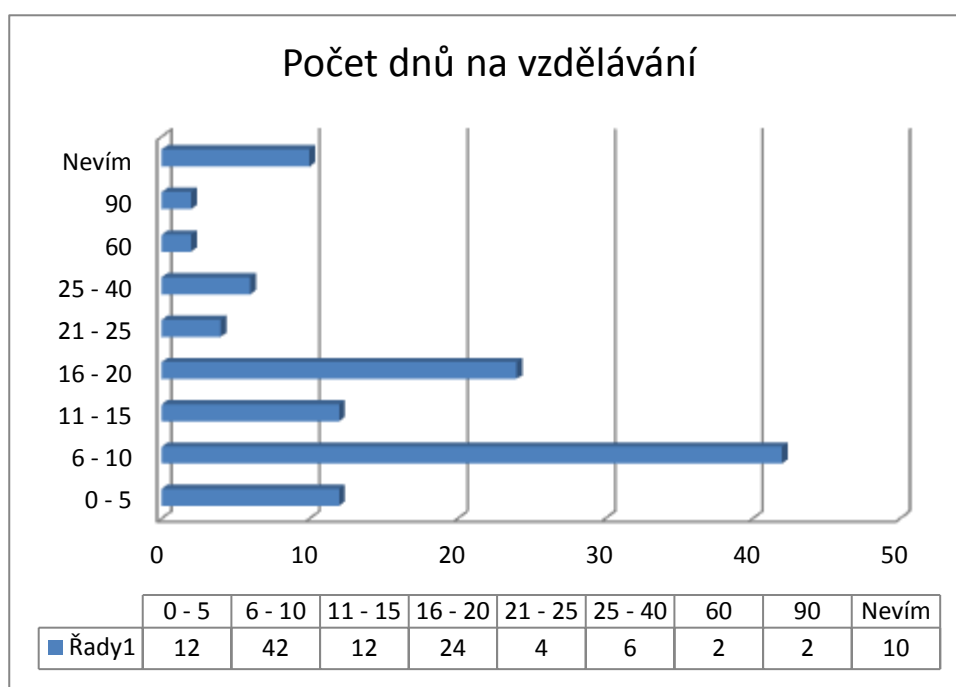
Graf č. 14

Účast na vzdělávacích programech za rok

Na otázku odpovědělo 92 respondentů, že se účastní programů dalšího vzdělávání méně jak pětkrát do roka. Z celkového počtu 114 respondentů je to 80 %. Jen 20 % respondentů se tedy účastní programů dalšího vzdělávání vícekrát. Uvedený výsledek by mohl potvrzovat tvrzení, že ředitelé mateřských škol jsou zatíženi velkou měrou přímou pedagogickou činností a chybí jim čas na vykonávání povinností ředitele a následkem toho nemají ani příliš velký prostor na další vzdělávání.

8. Kolik dnů v roce je pro Vás reálných v rámci Vašeho pedagogického úvazku a funkce ředitele věnovat rozvoji manažerských dovedností prostřednictvím účasti na seminářích, kurzech, VŠ studiu apod.?

Otázku č. 2 doplňuje otázka č. 8, kdy jsou respondenti tázáni na počet reálných dnů, které by mohli věnovat rozvoji manažerských dovedností prostřednictvím účasti na seminářích, kurzech, VŠ studiech apod. Deset respondentů na tuto otázku odpovědělo nevím. Nejvíce respondentů (37 %) by věnovalo rozvoji manažerských dovedností formou studia rozmezí 6 – 10 dnů v roce, což je zřejmé z grafu č. 15. Druhá větší skupina respondentů (21 %) by věnovala ze svého času studiu manažerských dovedností 16 – 20 dnů v roce.



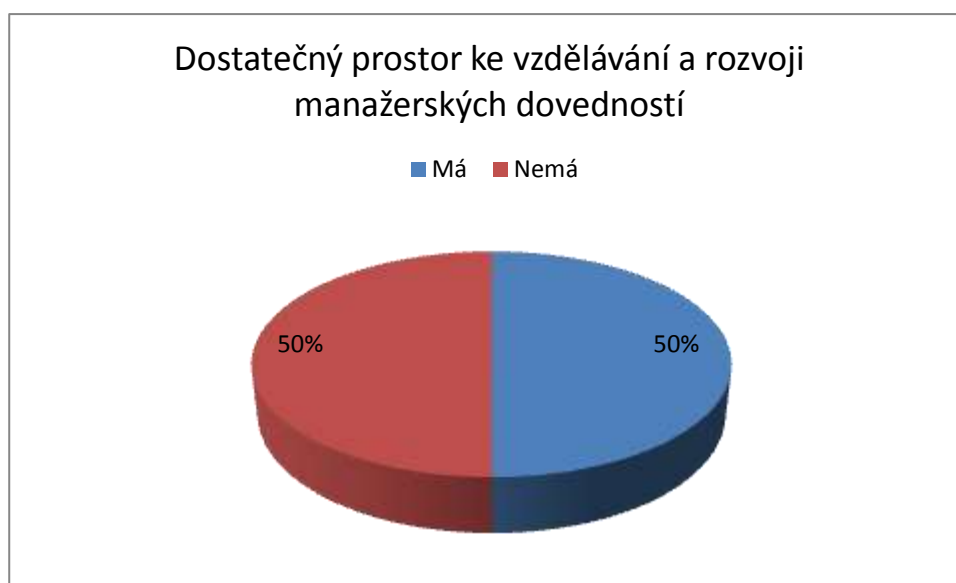
Graf č. 15 Počet dnů na vzdělání v roce

Překvapivé byly i dvě odpovědi s časovou dotací studiu 60 a 90 dnů. Celkově můžeme konstatovat, že do 20 dnů by svůj čas studiu věnovalo 79 % respondentů. Což opět vypovídá o zájmu řídicích pracovníků se dále vzdělávat v oblasti řízení a managementu školy. Z odpovědí respondentů vzhledem k času se tvrzení č. 2 spíše potvrzuje. 47 % respondentů studiu nechce věnovat ani 12 dnů, které by odpovídaly počtu zákonem stanovených studijních dnů.

9. Máte jako ředitel mateřské školy dostatečný prostor ke vzdělávání a rozvoji svých manažerských dovedností?

Celou problematiku uzavírá otázka č. 9. Otázka zjišťovala, zda má ředitel dle vlastního názoru dostatečný prostor ke vzdělávání a rozvoji svých manažerských dovedností, odpověděla polovina respondentů kladně a druhá polovina záporně.

V této otázce jde o velmi subjektivní pocit ředitele a zaleží na mnohých okolnostech, které ředitele ovlivňují a zaměstnávají, ale zaleží také na jeho celkových schopnostech a dovednostech. Z tohoto důvodu byla otázka polootevřená a v případě odpovědi „ne“ mohl respondent uvést důvody, proč se domnívá, že nemá dostatečný prostor ke vzdělávání a rozvoji svých manažerských dovedností.



Graf č. 16 Dostatečný prostor ke vzdělávání a rozvoji manažerských dovedností

Všichni respondenti, kteří uvedli ne, na doplňující otázku neodpověděli. Ti, kteří ale doplnění odpovědi uvedli (41 respondentů), z velké části potvrdili tvrzení č. 2. Z respondentů, kteří doplnili odpověď ne, uvedlo 34 tj. 82 % v odpovědi jako zatěžující velkou mírou přímé

vyučovací činnosti, díky tomu jim nezbyvá čas na povinnosti ředitele MŠ a dále na další osobnostní rozvoj v manažerských dovednostech. Dále se objevovaly odpovědi, které poukazovaly na velkou administrativní zátěž (ekonomika, personalistika, evaluace, hospitační činnost) ředitele MŠ, na kterou je obvykle zcela sám. Objevily se ale i čtyři odpovědi, které mimo jiné poukazovaly na nedostatek kvalitních kurzů přímo pro školství a ředitele MŠ. Dále byly zmíněny důvody, jako jsou stále se měnící podmínky ve školství obecně (právní předpisy apod.), na něž je nutné reagovat v rámci dané školy, finanční možnosti a špatná zastupitelnost ředitele v mateřské škole v rámci jeho přímé vyučovací činnosti.

Pokud shrneme výsledky otázek vztahujících se k tvrzení č. 2, musíme konstatovat, že 80% respondentů se vzdělává max. 5x do roka, 47 % chce věnovat studiu, které by rozvíjelo jejich manažerské dovednosti méně jak 10 dnů (neznámá to však, že tento čas studiu věnuje) a polovina respondentů pociťuje nedostatek časového prostoru ke vzdělávání a rozvoji svých manažerských dovedností. 30% respondentů ze všech uvedlo v doplňující odpovědi zatěžující faktor – vysokou míru přímé vyučovací činnosti.

Tvrzení č. 2 nebylo potvrzeno ani vyvráceno. Odpovědi respondentů byly vyvážené. Samozřejmě, že v odpovědích sehrával svou roli subjektivní přístup ředitele ke konkrétní otázce, jeho schopnosti a dovednosti a jeho pracovní vytíženost dle konkrétní situace školy. Vzhledem k tomu, že u záporných odpovědí převládalo konstatování vysoké míry přímé vyučovací povinnosti, neopomíjel bych tento fakt, který z dotazníkového šetření vyplynul. Tato zjištěná skutečnost by mohla být východiskem pro další výzkum této problematiky. Otázka přímé vyučovací povinnosti ředitelů mateřských škol, její smysluplnosti a jejího vlivu na manažerskou činnost ředitele zůstává tedy otevřená.

5.3.3 Výsledky zjištění vztahující se k tvrzení č. 3

Otázky vztahující se k tvrzení č. 3: *„Ředitelé mateřských škol v Praze využívají především vzdělávání v rámci nabídek, které probíhají na území hlavního města Praha. Nabídka v oblasti školského managementu není dostatečná a nepokrývá potřeby ředitelů mateřských škol.“* byly otázky č. 3, 4, 5, 6 a 7 v části otázek vztahujících se k vzdělávacím potřebám ředitelů MŠ.

3. *Většinu vzdělávacích programů absolvujete na území:*

- Prahy
- Středočeského kraje
- v jiném kraji

V otázce č. 3 respondenti jednoznačně potvrdili část tvrzení, že využívají především vzdělávacích nabídek, které uskutečňují vzdělávací programy přímo v Praze. Jen velmi malé procento respondentů uvedlo, že většinu vzdělávacích programů absolvuje mimo území hlavního města Prahy.



Graf č. 17 Místo účasti na vzdělávacích programech

4. Je dle Vašeho názoru vzdělávací nabídka pro ředitele MŠ dostatečná?

Odpovědi na otázku č. 4 již nebyly tak jednoznačné jako na předchozí otázku, přesto opět směřovaly k tvrzení č. 3. Dle 56 % respondentů není vzdělávací nabídka pro ředitele MŠ dostatečná. Dalších 44 % respondentů ji za dostatečnou považuje. Opět se jedná o velmi subjektivní odpovědi, kde může hrát úlohu i samotný nezájem o další vzdělávání.



Graf č. 18 Dostatečná vzdělávací nabídka

5. *Jaké jsou Vaše zkušenosti s absolvovanými kurzy?*

- Velmi dobré
- Spíše dobré
- Spíše špatné
- Velmi špatné

Zkušenosti s absolvovanými kurzy mají respondenti také různé. Převážná většina respondentů (83%) má zkušenosti spíše dobré. Velmi dobré zkušenosti uvedlo 12% respondentů a spíše špatné jen 5% respondentů. Velmi špatné zkušenosti neměl žádný z respondentů. S úrovní absolvovaných kurzů je tedy všeobecná spokojenost.

Otázka č. 5 neřešila, kde respondenti konkrétní kurzy absolvovali, proto nelze přímo srovnat s jednotlivými vzdělávacími institucemi. Přesto je možné, vzhledem k tomu, že možnosti vzdělávání v Praze není příliš mnoho a většina ředitelů uvedla, že se vzdělává především v Praze, obecně přiřadit kladnou zkušenost právě pražským vzdělávacím institucím.



Graf č. 19 Zkušenost s absolvovanými kurzy

6. *Ve které oblasti Vaší manažerské práce byste se chtěl (a) vzdělávat? Vybte pět oblastí, které považujete za nejdůležitější pro Vás a označte je 1 až 5 dle důležitosti. 1 = nejvíce důležité; 5 = nejméně důležité*

- Pracovní a školské právo
- Personalistika a vedení lidí
- Marketing školy
- Kontrola a hospitační činnost
- Řízení změny

<input type="checkbox"/>	Kurikulární reformy v předškolním vzdělávání
<input type="checkbox"/>	Evaluace školy a nástroje evaluace
<input type="checkbox"/>	Ekonomika a finanční management
<input type="checkbox"/>	Cizí jazyk
<input type="checkbox"/>	Osobnostní výcvik
<input type="checkbox"/>	Informační a komunikační technologie
<input type="checkbox"/>	Doplnění chybějící kvalifikace ředitele MŠ
<input type="checkbox"/>	Jiné:

Otázka č. 6 byla jednou z klíčových otázek. Jednalo se o otázku škálovou. Úkolem respondentů bylo vybrat pět oblastí, které považují za nejdůležitější z nabízených možností a označit je od 1 do 5 dle důležitosti. Bohužel u této otázky došlo ze strany několika respondentů k nepochopení a nebylo tedy možné všechny odpovědi zařadit do vyhodnocení. K této situaci došlo i přesto, že jsem se ji snažil předejít takzvaným *pretestem* a dotazník jsem ještě před jeho rozesláním předložil k vyplnění třem respondentům, abych zjistil, zda je pro respondenty srozumitelný a jednoznačný.

Při vyhodnocení jsem pracoval jen se správně zodpovězenými otázkami. Celkový počet respondentů se zúžil na 104. Deset respondentů chybně pochopilo zadání a tudíž i chybně vyplnilo tuto otázku v dotazníku.

Z odpovědí respondentů vyplývají zcela jasně tři oblasti, které respondenti celkově uvedli nejčastěji, byť v různém pořadí důležitosti. Zároveň ale tyto oblasti uvedlo i nejvíce respondentů na prvních třech místech. Oblasti, ve kterých by se tedy ředitelé chtěli vzdělávat nejvíce, jsou: pracovní a školské právo, ekonomika a finanční management a personalistika a vedení lidí.

POŘADÍ DŮLEŽITOSTI	1	2	3	4	5	Celkem
OBLAST VZDĚLÁVÁNÍ						
Pracovní a školské právo	42	24	4	8	12	90
Personalistika a vedení lidí	20	8	12	10	10	60
Marketing školy	4	12	16	8	2	42
Kontrola a hospitace	2	12	14	12	8	48
Řízení změny	6	6	12	4	6	34
Kurikulární reformy	6	8	10	14	2	40
Evaluace školy	4	6	6	14	8	38
Ekonomika a finanční management	8	16	24	16	6	70
Cizí jazyk	2	2	2	8	18	32
Osobnostní výcvik	6	6	2	4	10	28
Informační a komunikační technologie	0	2	2	2	20	26
Doplnění kvalifikace	4	0	0	2	2	8
Jiné	0	0	0	2	0	2

Tabulka č. 1

V podstatě není na tomto zjištění nic překvapivého. Ředitelé se chtějí vzdělávat nejvíce v oblastech, které musí být zákonitě i na prvních místech při vykonávání jejich manažerské funkce. V pořadí důležitosti se na druhém místě objevily ve více odpovědích také oblasti jako je kontrola a hospitace (14% respondentů) a marketing školy (11% respondentů). V pořadí důležitosti se na třetím místě objevily ve více odpovědích opět oblasti marketing školy (15% respondentů), kontrola a hospitace (13% respondentů) a přibyla také oblast kurikulární reformy (10% respondentů).

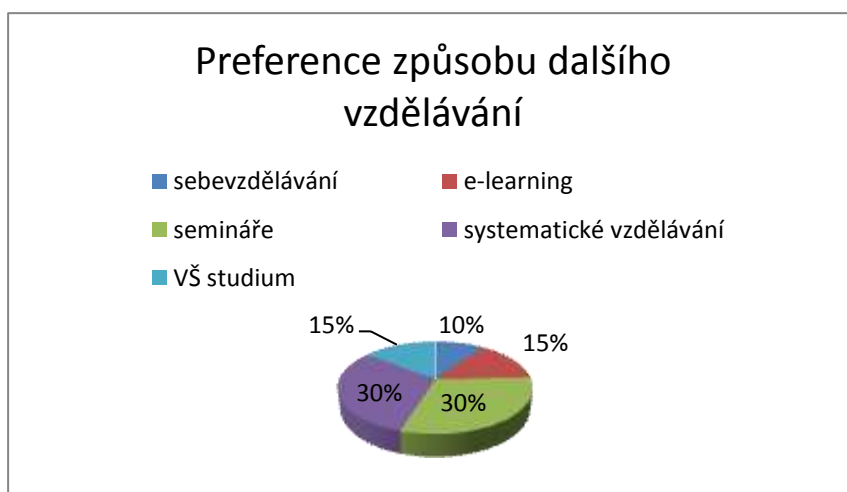
Další oblasti, které podpořilo celkově v různém pořadí důležitosti více jak třetina respondentů (tj. 35 a více) byly: evaluace školy, kurikulární změny, marketing školy a kontrola a hospitace.

Zajímavé bylo ale i zjištění, že 19 % respondentů uvedlo jako pátou nejdůležitější oblast dalšího vzdělávání informační a komunikační technologie a 17 % respondentů uvedlo jako pátou nejdůležitější oblast vzdělávání cizí jazyk.

7. *Jaké formy vzdělávání byste více preferoval (a)?*

- Sebevzdělávání (četba odborné literatury a časopisů, studium legislativy aj.)
- E-learningové kurzy na internetu
- Jednorázové semináře, kurzy
- Systematické vzdělávání probíhající v opakujících se cyklech (např. CŽV)
- VŠ studium

Respondenti stejnou měrou preferovali systematické vzdělávání a semináře. Tyto formy vzdělávání by zvolilo 60% respondentů. Dalších 15% respondentů uvedlo jako požadovanou formu e-learning a jiných 15% uvedlo absolvování vysokoškolského studia. Nejmenší zastoupení mělo sebevzdělávání, a to jen 10%.



Graf č. 20 Preference způsobu dalšího vzdělávání

Pro nalezení odpovědi na část třetího tvrzení: „*Nabídka v oblasti školského managementu není dostatečná a nepokrývá potřeby ředitelů mateřských škol.*“ bylo potřeba srovnat odpovědi respondentů s aktuální vzdělávací nabídkou vzdělávacích institucí v Praze. Bylo tedy třeba vrátit se ke kapitole 4 Vzdělávací nabídka na území hlavního města Prahy pro ředitele mateřských škol zaměřená na školský management této bakalářské práce, ve které jsou uvedeny aktuální vzdělávací nabídky na území hlavního města Prahy.

Ze srovnání vzdělávací nabídky a požadavků ředitelů je zcela zřejmé, že nabídka není zcela dostačující. Nejvíce potřeby ředitelů pokrývá tříleté kombinované bakalářské studium Školského managementu a Kvalifikační studium pro ředitele škol a školských zařízení pořádaného NIDV v rozsahu 124 hodin. Obvykle bývá realizováno v období září – červen. Ne všichni ředitelé, kteří jsou v současnosti ve funkci, mají povinnost doplnit si toto vzdělání, a proto ne všechny tato nabídka zaujme, především z důvodu délky trvání studia a případných studijních povinností. V případě, že ředitelé tato studia realizují, mají dále možnost doplňovat a rozšiřovat si vzdělání v podobě programů, které nabízejí i další instituce. Stejně tak mají možnost dále se vzdělávat i ředitelé, kteří funkční studium realizovat nepotřebovali. NIDV má i v nabídce dalších programů týkajících se managementu mateřské školy institucí největší nabídku. Nabídka se jeví jako dostačující pro 30% respondentů, kteří uvedli semináře jako preferovanou formu dalšího vzdělávání. Pro dalších 30% respondentů však kromě bakalářského studia Školského managementu a funkčního studia nenalezneme nabídku systematického vzdělávání. Nedovedeme uspokojit ani e-learningovou potřebu vzdělávání u 15% respondentů. Co se týče nejvíce respondenty očekávané oblasti vzdělávání týkající se pracovního a školského práva ani k této oblasti nenalezneme příliš seminářů. Semináře s touto tematikou se obvykle objevují po změnách v zákonech. Často tak musí být ředitelé samouky a v zákonech se orientovat pomocí odborných časopisů, článků nebo pomocí odborné poradenské předplacené služby např. PaedDr. Jan Mikáč, Společnost aTre, v.o.s., Verlag Dashöfer apod., přestože sebevzdělávání preferovalo nejmenší procento respondentů (10%).

Překvapující bylo také zjištění, že možnost osobnostního výcviku nepovažují ředitelé za důležitou oblast svého vzdělávání. Osobnostní výcvik se v žebříčku důležitosti v dané oblasti umístil mezi posledními nabídkami vzdělávání, dokonce jej předčil zájem o jazykové vzdělávání, které pro řízení mateřské školy v Praze nemusí být ani tolik důležité. To se stalo i přesto, že samotné jednání ředitele – zvládání různých krizových situací, řízení změn, práce s lidmi atd. by měla tuto potřebu vyvolávat.

Závěr:

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit vzdělávací potřeby ředitelů mateřských škol v Praze a v tomto regionu zmapovat situaci aktuální nabídky na poli vzdělávání v oblasti rozvoje manažerských dovedností. Cílem bylo také zjistit, zda je vzdělávací nabídka dostatečná vzhledem ke zjištěným potřebám ředitelů mateřských škol. Dle mého názoru byly cíle výzkumu naplněny.

V teoretické části jsem se věnoval popisu současného stavu vzdělávacího systému v ČR a ukotvení mateřských škol v něm. V prvních kapitolách (1.3.1 a 1.3.2) jsem, vzhledem k tomu, že rozsah práce pokrývá území hlavního města Prahy, na základě údajů z Rejstříku škol a údajů Magistrátu hlavního města Prahy analyzoval stávající situaci v předškolním vzdělávání právě v Praze. Dále jsem se věnoval postavení ředitele mateřské školy, předpokladům pro výkon jeho funkce stanovených zákonem, jeho kompetencím a náplni práce. Všechny tyto aspekty mohou mít vliv na vzdělávací potřeby i možnosti samotných ředitelů. Nemohl jsem opomenout ani vzdělávání jako takové, ale ani další vzdělávání pedagogických pracovníků, které se týká i přímo ředitelů mateřských škol. Dalším podstatným bodem teoretické části bylo zjišťování vzdělávací nabídky zaměřené na školský management na území hlavního města Prahy pro ředitele mateřských škol. S tímto zjištěním jsem dále pracoval ve výzkumné části.

Výzkumná část se opírala o provedené dotazníkové šetření, které zjišťovalo nejen samotné vzdělávací potřeby ředitelů mateřských škol, ale zjišťovalo i jejich zkušenosti s dosavadně absolvovanými programy dalšího vzdělávání, jejich ochotu dále se vzdělávat a také zjišťovalo jejich časové možnosti.

Výzkum byl proveden u ředitelů a ředitelek vybraných mateřských škol v Praze. Pro účel výzkumného šetření byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Dotazník se 14 otázkami vyplnilo 114 ze 150 respondentů (tj. 76%). Dotazník byl rozeslán ředitelům do mateřských škol různých zřizovatelů a do mateřských škol v různých částech Prahy.

V kapitolách o mateřských školách jsem také poukázal na různost těchto škol. Původně jsem chtěl pracovat i s tímto faktem. Tento záměr jsem, vzhledem k jeho rozsahu opustil. Pro zjištění spojitosti odlišnosti práce ředitelů v různých mateřských školách a jejich vzdělávacích potřeb by musel být proveden další výzkum, což by mohlo být předmětem dalšího zkoumání jednotlivých potřeb ředitelů, plynoucích právě z této různorodosti, v rámci jiné bakalářské práce. Ve výzkumné části jsem pracoval se třemi předpoklady – tvrzeními, které měly potvrdit či vyvrátit výsledky dotazníkového šetření.

Výzkum potvrdil nezájem ředitelů s dosaženým středním vzděláním a praxí delší jak 10 let dále si doplňovat vzdělání na vysoké škole. Otevírá se otázka, jak tedy motivovat tyto ředitele k dalšímu studiu vedoucímu k získání vysokoškolského titulu, např. v rámci bakalářského studia školského managementu. Pro kvalifikovanou odpověď na tuto otázku by bylo ale potřebné zjistit, jaká je věková skupina těchto ředitelů. Výzkum naopak vyvrátil tvrzení, že by tito ředitelé neměli zájem se vzdělávat vůbec. Přesto v rámci dotazníkového šetření vyplynul zajímavý fakt, že 47% respondentů nechce studiu věnovat ani 12 dnů, které by odpovídaly např. počtu zákonem stanovených studijních dnů.

V rámci vyhodnocení dotazníkového šetření se ukázal problém míry přímé vyučovací činnosti ředitelů mateřských škol. Ředitelé, kteří uváděli, že nemají čas na další vzdělávání, uváděli nejčastěji právě tento důvod. Dalším často uvedeným důvodem byla vysoká administrativní zátěž, na kterou je ředitel v podmínkách mateřské školy často sám. I přes tyto skutečnosti uvedla polovina respondentů, že má dostatečný prostor k dalšímu vzdělávání. Skutečnost, že polovina respondentů tento prostor nemá, vyvolává otázku, zda je problém v samotných respondentech nebo špatně nastaveným systémem dalšího vzdělávání.

Poslední tvrzení se týkalo vzdělávací nabídky v Praze v oblasti školského managementu a vzdělávacích potřeb ředitelů. Pro potvrzení nebo vyvrácení tohoto předpokladu bylo potřeba srovnat odpovědi respondentů s aktuální vzdělávací nabídkou vzdělávacích institucí v Praze.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že jsou vzdělávací potřeby ředitelů různé. Nejčastěji se však objevily oblasti, kterým se ředitelé musí věnovat nejvíce, a to pracovní a školské právo, ekonomika a finanční management a personalistika a vedení lidí. Nejsou zcela pokryty potřeby systematického vzdělávání. Ředitelé, kteří prošli studiem školského managementu v rámci bakalářského studia či tzv. funkčního studia, nemají možnost se dále systematicky vzdělávat prostřednictvím vzdělávacích programů. Ve vzdělávacích nabídkách není vůbec uspokojena potřeba e-learningového vzdělávání, i přesto, že dnešní doba informačních technologií tomuto způsobu vzdělávání přímo nahrává. Zjištění, že možnost osobnostního výcviku nepovažují ředitelé za důležitou oblast svého vzdělávání v manažerské práci, je taktéž alarmující. Tato skutečnost ale může pramenit i z nedostatečné nebo spíše téměř žádné nabídky v této oblasti ze stran vzdělávacích institucí zabývajících se právě tvorbou a pořádáním programu pro pedagogické pracovníky.

Předpoklad, že vzdělávací nabídka vzhledem ke vzdělávacím potřebám není dostatečná, se potvrdil. Jak palčivá je otázka dalšího vzdělávání ředitelů potvrzuje i fakt, že při zpracování

závěrů této bakalářské práce proběhla v rámci Ministerstva školství, tělovýchovy a mládeže odborná diskuze k projektovému záměru připravovaného Individuálního projektu národního „Kariéra ředitele školy – ŘEDITEL 21“, který se připravuje komplexněji řešit mimo jiné i profesní rozvoj ředitele školy.

Výsledkem této práce je zmapování současné situace v problematice dalšího vzdělávání ředitelů mateřských škol v Praze a zjištění nedostatečné vzdělávací nabídky a nedostatečně nastaveného celého systému manažerského vzdělávání ve školství. Práce může přispět k profesní přípravě ředitelů mateřských škol. Může být podkladem právě pro vzdělávací instituce, které by měly reagovat na aktuální vzdělávací potřeby ředitelů. A může také vést ředitele, nejen k zamyšlení nad důležitostí zdokonalování manažerských schopností a dovedností, ale i ke snadnější orientaci v současné vzdělávací nabídce. Může být východiskem pro další práci, která by se mohla zabývat mírou přímé vyučovací povinnosti ředitele mateřské školy, která se na základě odpovědí respondentů jeví jako neúnosná pro vykonávání kvalitní a efektivní práce ředitele. Ale také může být východiskem pro další zkoumání důležitosti osobnostního výcviku, který zatím za důležitý, mnozí ředitelé nepovažují. Obě uvedená východiska vyplynula jako vedlejší produkt této bakalářské práce při dotazníkovém šetření.

Seznam použité literatury:

- BEČVÁŘOVÁ, Z: *Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy*, Praha: Portál 2010, ISBN 978-80-7367-221-8.
- DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*, Praha: Management Press, 2008, ISBN 978-7261-189-8
- DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*, Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-066-X.
- DYTRT, Z. a kol.: *Manažerské kompetence v Evropské Unii*, Praha: C. H. Beck, 2004, ISBN 80-7179-889-4.
- FOLWARCZNÁ, I: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, Praha: Grada Publishing, a.s. 2010, ISBN 978-80-247-3067-7.
- HALBERŠTÁT, L. *Organizační chování*, Praha: Vysoká škola Jana Amose Komenského s.r.o., 2005, ISBN 80-86723-11-9.
- PALÁN, Z. : *Výkladový slovník. Lidské zdroje*, Praha: Academia, 2002, ISBN 80-200-0950-7.
- PLAMÍNEK, J.: *Vedení lidí, týmů a firem*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, ISBN 978-80-247-3664-8.
- PRŮCHA, J. *Pedagogický výzkum: Uvedení do teorie a praxe*, Praha: Karolinum, 1995, ISBN 80-7184-132-3.
- SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P. *Koučování v manažerské praxi. Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*, 1. vydání. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1692-3.
- SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*, Zlín: EKKA Zlín, 1996. ISBN 80-902200-8-8
- ŠKALOUDOVÁ, A. *Statistika v pedagogickém a psychologickém výzkumu*. Praha:PF UK, 1998, ISBN 80-86039-56-0.
- ŠIFNER, F. *Jak psát odbornou práci a diplomovou práci zvláště*. Praha: Univerzita Karlova v Praze – Pedagogická fakulta, 2004. ISBN 80-7290-167-2.
- VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých*, Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, ISBN 978-80-86723-98-3.

Zákony, nařízení a vyhlášky, opatření:

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

Zákon 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů.

Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků

Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění vyhlášky č. 43/2006 Sb.

Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání 2004, Praha: Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2006, ISBN 80-87000-00-5.

Statut Národního institutu pro další vzdělávání, MŠMT ČR 1. 4. 2011

Internetové zdroje:

NEZVALOVÁ, D. Kompetence ředitele školy. *e-Pedagogium* (on-line), 2003, roč. 3, č. 1. [cit. 2012-3-2]. Dostupné na www: <http://epedagog.upol.cz/eped1.2003/clanek02.htm>. ISSN 1213-7499

Výroční zpráva odboru školství, mládeže a tělovýchovy Magistrátu hlavního města Prahy. *Magistrát hl. města Prahy* [online]. [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <http://skoly.praha-mesto.cz/Pro-verejnost/Vyrocní-zprava>

Školství a volný čas: Předškolní vzdělávání. *Magistrát hlavního města Prahy* [online]. [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <http://skoly.praha-mesto.cz/Prehled-skolstvi/Predskolni-vzdelavani>

Rejstřík škol. *MŠMT* [online]. [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <http://rejskol.msmt.cz/>

Kvalifikační studium pro ředitelky/ředitele škol a školských zařízení. *MŠMT* [online]. 2011 [cit. 2012-03-09]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/pro-novinare/kvalifikacni-studium-pro-reditele-skol-a-skolskych-zarizeni?highlightWords=kvalifika%C4%8Dn%C3%AD+studium>

O nás. *Centrum školského managementu Pdf UK* [online]. 2011 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://www.csm-praha.cz/cs/o-nas/>

Zájemci o studium. *Centrum školského managementu Pdf UK* [online]. 2011 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://www.csm-praha.cz/cs/uchazeci/>

Příprava a realizace studií ke splnění kvalifikačních předpokladů: Kvalifikační studium pro ředitele škol a školských zařízení. *Národní institut pro další vzdělávání* [online]. 2010 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://www.nidv.cz/cs/priority/priprava-a-realizace-studii-ke-splneni-kvalifikacnich-predpokladu.ep/>

O nás. *Vzdělávací institut Středočeského kraje* [online]. 2010 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://www.visk.cz/o-nas>

Vzdělávání pedagogů DVPP. *Vzdělávací institut Středočeského kraje* [online]. 2011 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://www.visk.cz/programova-nabidka>
Co je to e-learningový kurz. *Metodický portál RVP* [online]. [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://elearning.rvp.cz/uvodni-stranka/co-je-elearningovy-kurz>

Program jaro 2012. *Učitelské centrum* [online]. 2011 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: Co je to e-learningový kurz. *Metodický portál RVP* [online]. [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://elearning.rvp.cz/uvodni-stranka/co-je-elearningovy-kurz>

Semináře a kurzy: Detail akce. *Nakladatelství Portál* [online]. [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: Program jaro 2012. *Učitelské centrum* [online]. 2011 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: Co je to e-learningový kurz. *Metodický portál RVP* [online]. [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://elearning.rvp.cz/uvodni-stranka/co-je-elearningovy-kurz>

Školy. *Aisis* [online]. 2010 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://www.aisis.cz/skoly.html>

Časopisy a další zdroje:

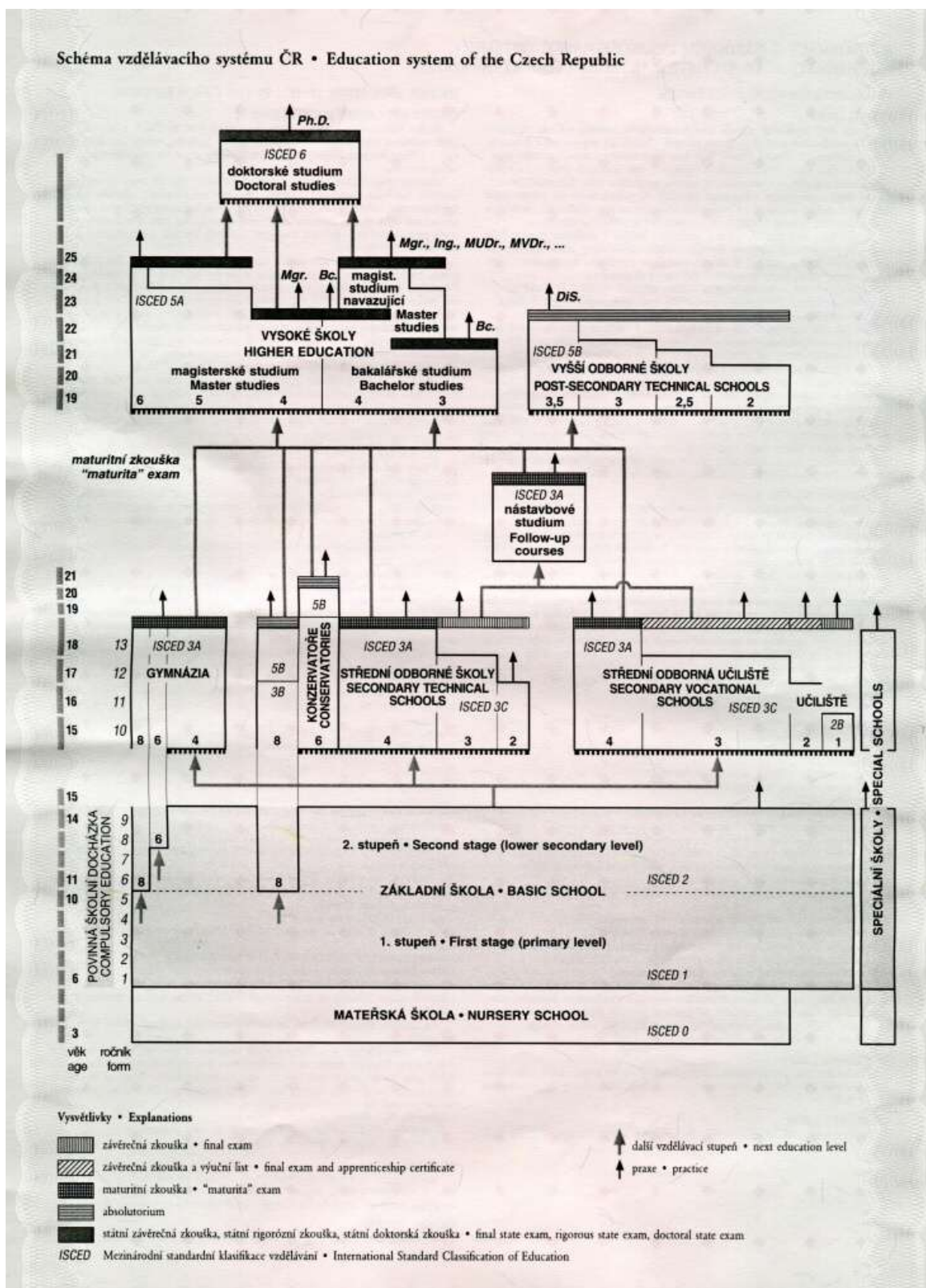
TROJAN, V. Vzdělávání ředitelů a jejich kompetence, e- Pedagogium 1/2010, str. 168

Seznam příloh:

- Příloha č. 1 Schéma vzdělávacího systému České republiky
- Příloha č. 2 Příloha k Nařízení vlády č. 75/2005 Sb.
- Příloha č. 3 Dotazník
- Příloha č. 4 Seznam grafů
- Příloha č. 5 Odpovědi respondentů na otázku č. 9

Příloha č. 1

Schéma vzdělávacího systému České republiky



Příloha č. 2

Příloha k Nařízení vlády č. 75/2005 Sb.

Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti

Škola / Pedagogičtí pracovníci	Počet tříd, oddělení, studijních skupin, kurzů, výchovných skupin, nebo dětí, žáků nebo studentů ve škole	Týdenní rozsah hodin přímé pedagogické činnosti
1. Mateřská škola		
1.1. učitel		31
1.2. ředitel	1	24
	2	21
	3 až 4	18
	5 až 6	16
	7 a více	13
1.3. zástupce ředitele	1 až 3	25
	4 až 6	20
	7 a více	17
1.4. ředitel mateřské školy s internátním provozem	1	16
	2	14
	3 a více	12
1.5. zástupce ředitele mateřské školy s internátním provozem	1 až 2	22
	3 a více	16
1.6. ředitel mateřské školy s internátním (nepřetržitým) provozem nebo mateřské školy s internátním provozem a se speciálním pedagogickým centrem		5

Příloha č. 3

DOTAZNÍK

k připravované bakalářské práci
Téma: „Vzdělávací potřeby ředitelů mateřských škol v Praze.“

Vážená paní ředitelko, vážený pane řediteli,

v rámci bakalářské práce zabývající se vzdělávacími potřebami ředitelů mateřských škol v Praze uskutečňuji mezi řediteli škol tohoto typu dotazníkové šetření.

Z tohoto důvodu oslovuji i Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku. Zjištěná data se stanou základem pro mou bakalářskou práci a mohou být i impulsem pro vzdělávací instituce k doplnění programů pro ředitele MŠ a můžeme tak společně napomoci k dalšímu rozvoji kvalifikace manažerů ve školství. Výzkum zůstane anonymní a se zjištěnými údaji bude nakládáno jako s důvěrnými.

Ing. Daniel Kuchyňka

Identifikační otázky

Označte křížkem Vámi vybranou odpověď na danou otázku, popř. doplňte konkrétní údaj.

1. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- SŠ
 VOŠ
 VŠ

2. Máte odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonáváte (MŠ)?

- Ano
 Ne

3. V případě, že nemáte VŠ, chcete si toto vzdělání doplnit?

- Ano
 Ne

4. Váš obor vzdělání:

5. Kolik let zastáváte řídicí (manažerskou) funkci ve školství?

- Do 5 let
 5 – 10 let
 Nad 10 let

Otázky vztahující se k vzdělávacím potřebám ředitelů MŠ

1. Chcete se dále vzdělávat?

- Ano
 Ne

2. Účastníte se programů dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP)?

- Méně jak 5x do roka
 5x do roka a vícekrát

3. Většinu vzdělávací programů absolvujete na území:

- Prahy
 Středočeského kraje
 v jiném kraji

4. Je dle Vašeho názoru vzdělávací nabídka pro ředitele MŠ dostatečná?

- Ano
 Ne

5. Jaké jsou Vaše zkušenosti s absolvovanými kurzy?

- Velmi dobré
 Spíše dobré
 Spíše špatné
 Velmi špatné

6. Ve které oblasti Vaší manažerské práce byste se chtěl (a) vzdělávat?

Vyberte pět oblastí, které považujete za nejdůležitější pro Vás a označte je 1 až 5 dle důležitosti. 1 = nejvíce důležité; 5 = nejméně důležité

- Pracovní a školské právo
 Personalistika a vedení lidí
 Marketing školy
 Kontrola a hospitační činnost
 Řízení změny
 Kurikulární reformy v předškolním vzdělávání
 Evaluace školy a nástroje evaluace
 Ekonomika a finanční management
 Cizí jazyk
 Osobnostní výcvik
 Informační a komunikační technologie
 Doplnění chybějící kvalifikace ředitele MŠ
 Jiné:

7. Jaké formy vzdělávání byste více preferoval (a)?

- Sebevzdělávání (četba odborné literatury a časopisů, studium legislativy aj.)
 E-learningové kurzy na internetu
 Jednorázové semináře, kurzy
 Systematické vzdělávání probíhající v opakujících se cyklech (např. CŽV)
 VŠ studium

8. Kolik dnů v roce je pro Vás reálných v rámci Vašeho pedagogického úvazku a funkce ředitele věnovat rozvoji manažerských dovedností prostřednictvím účasti na seminářích, kurzech, VŠ studia apod.?

Počet dnů

9. Máte jako ředitel mateřské školy dostatečný prostor ke vzdělávání a rozvoji svých manažerských dovedností?

Ano

Ne

Pokud ne, uveďte, prosím, proč.

Pokud je ještě něco, co tento dotazník neuvádí a mělo by být zdůrazněno, prosím doplňte:

Děkuji Vám za zpracování dotazníku a Váš čas.

Příloha č. 4

Seznam grafů

Graf č. 1	Mateřské školy v Praze podle zřizovatele
Graf č. 2	Rozdělení mateřských škol
Graf č. 3	Právní formy MŠ v Praze
Graf č. 4	Právní formy soukromých MŠ v Praze
Graf č. 5	Nejvyšší dosažené vzdělání ředitelů samostatných MŠ
Graf č. 6	Nejvyšší dosažené vzdělání ředitelů MŠ spojených s jiným druhem školy
Graf č. 7	Nejvyšší dosažené vzdělání ředitelů MŠ v Praze
Graf č. 8	Ženy a muži ve funkci ředitele MŠ
Graf č. 9	Dosažené vzdělání respondentů
Graf č. 10	Doba vykonávání řídicí funkce respondentů
Graf č. 11	Zájem o vzdělávání
Graf č. 12	Zájem o další vzdělávání dle dosaženého vzdělání respondentů
Graf č. 13	Zájem o doplnění VŠ
Graf č. 14	Účast na vzdělávacích programech za rok
Graf č. 15	Počet dnů na vzdělání v roce
Graf č. 16	Dostatečný prostor ke vzdělávání a rozvoji manažerských dovedností
Graf č. 17	Místo účasti na vzdělávacích programech
Graf č. 18	Dostatečná vzdělávací nabídka
Graf č. 19	Zkušenost s absolvovanými kurzy
Graf č. 20	Preference dalšího vzdělávání

Příloha č. 5

Odovědi respondentů na otázku č. 9

Polouzavřená otázka č. 9 požadovala po respondentovi zdůvodnění odpovědi NE.

9. Máte jako ředitel mateřské školy dostatečný prostor ke vzdělávání a rozvoji svých manažerských dovedností?

Ano

Ne

Pokud ne, uveďte, prosím, proč.

- Jsem zatížena písemnostmi a neustálou nepedagogickou činností.
- Je samozřejmě možnost během roku dle nabídky center na sobě pracovat, ale myslím, že je to málo.
- Velmi málo času i přes to, že deleguji. Mnoho administrativy, kterou musím zvládnout sama.
- Časové a finanční důvody.
- Vedu třířídni MŠ (75 dětí), přičemž jedna třída je dislokována v prostorách ZŠ 1 km od budovy MŠ. Tedy jakýkoli výpadek učitelky musí zajistit ředitelka svými silami – tedy mám velký počet přesčasových hodin u práce s dětmi a tím i méně času na své ředitelské povinnosti (ty pak dělám doma), natož na systematictější vzdělávání.
- Široké spektrum povinností, oblastí ve vedení školy, příliš administrativy.
- Špatná zastupitelnost - malá MŠ – vysoká přímá vyučovací činnost
- Vysoká administrativní zátěž (ekonomická, personální, pedagogická, evaluační, ...) momentálně ztížená rekonstrukcí školy a neustálými legislativními změnami.
- Protože jsem ředitelem základní školy a mateřské školy. Specifika obou škol jsou natolik odlišná, že mě samotná řídicí práce naprosto vytěžuje. Protože mám zájem, aby MŠ fungovala na potřebné úrovni (pedagogické, sociální i

ekonomické), dávám maximální prostor pro vzdělávání svojí zástupkyni pro MŠ.

- Administrativa, úvazek u dětí 4 hodiny denně (4 třídní MŠ – 100 dětí) – úvazek 18 hodin týdně >, 1 den mám vyhrazen pouze pro administrativu, hospitace a veřejnost.
- Velké úvazky u dětí, velké množství zbytečné administrativy.
- Málo času, hodně přímé vyučovací činnosti.
- Měla bych mít menší úvazek u dětí, jsme velká mateřská škola.
- Nepřiměřený podíl přímé práce jsem ráda, že stihnu formální základ.
- Důvodem jsou stále se měnící podmínky ve školství obecně (právní předpisy apod.), na něž je nutné reagovat v rámci dané školy.
- Příliš velký úvazek přímé vyučovací činnosti, nezbývá mi prostor na manažerskou práci – plánování, kontrola, vedení lidí.
- Velká vytíženost zbytečnou administrací, nesmyslnými tabulkami, které nikdo nečte, velmi nejasnými výklady předpisů ze strany nadřízených orgánů či jiných organizací, chybí pracovník, který je ředitelům k ruce (hospodářka či sekretářka?), děláme téměř vše samy, včetně pedagogických úvazků u dětí. Na rozvoj již čas nezbývá.
- Z časových důvodů – jako ředitelka soukromé MŠ se musím podílet také na práci spojené se vzděláváním a provozem školy.
- Hodně přímé vyučovací činnosti ve srovnání s jinými řediteli škol jsou ředitele MŠ přetěžován!
- Přílišná administrativa.
- Vzhledem k pracovnímu vytížení, hlavně narůstající administrativní činnosti spojené s ekonomickým vedením školy a poměrně vysoký úvazek přímé pedagogické práce ředitelky.
- Nedostatek kvalitních kurzů přímo pro školství a ředitele MŠ.
- Vše souvisí se vším – nedostatek financí na provozní náklady, nedostatek financí pro zaměstnance – z toho vyplývající malá motivace.
- Časová tíseň.

- Vedení a řízení dvou spojených MŠ je časově velmi náročné, rovněž tak práce v další organizaci (SPV). Denně pracuji minimálně 10 hod.
- Velké pracovní vytížení a mnoho přímé práce u dětí.
- Mnoho přímé vyučovací povinnosti a zbytečné administrativy.
- Neúčelné nakládání s časem, nedostatečné delegování činností.
- Hodně času trávím přímou vyučovací činností, mám malý prostor pro vykonávání ředitelských povinností.

Jedna respondentka, která uvedla ANO, dodává:

- A to jen protože „proti zákonu“ nevykonávám zcela přímou pedagogickou činnost!