

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

Alena Kóšová

Pojetí úspěšnosti ředitelky mateřské školy

Bakalářská práce

Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Školský management

Vedoucí závěrečné práce: RNDr. Jindřich Kitzberger

2014

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce/školitele samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Mariánských Lázních, 14. 6. 2014

.....
Alena Kóšová

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování RNDr. Jindřichu Kitzbergerovi za jeho cenné rady a trpělivost při vedení mé práce. Rovněž děkuji všem osloveným ředitelkám a ředitelům mateřských škol za jejich ochotu a vstřícnost při získávání potřebných informací a podkladů.

.....
Alena Kóšová

ABSTRAKT:

Tato bakalářská práce se zabývá pojetím úspěšnosti ředitelek mateřských škol. Práce vychází z poznatků z odborné literatury a z výsledků dotazníkového šetření. Cílem práce je definovat rozdíl v pojetí úspěšnosti ředitelek MŠ v závislosti na délce ředitelské praxe. Tento cíl je rozdělen do dvou dílčích cílů.

Prvním dílčím cílem práce je teoretické vymezení pojmu úspěšnosti ředitelky mateřské školy, tedy na základě odborné literatury definovat kritéria úspěšnosti ředitelky MŠ a zvolit ta, která budou zkoumána výzkumným nástrojem. Druhým dílčím cílem je zjistit, zda a v čem spočívají rozdíly v pojetí úspěšnosti ředitelek mateřských škol v závislosti na délce jejich praxe.

Práce ukázala, že rozdíly v pojetí úspěšnosti ředitelky mateřské školy v závislosti na délce její ředitelské práce u jednotlivých kritérií existují, neřešila však např. důvody, proč tomu tak je.

Závěry této bakalářské práce mohou sloužit jako výchozí materiál pro další výzkumy v oblasti problematiky úspěšnosti ředitelky mateřské školy. Zjistit důvody by mohlo být dalším výzkumným šetřením.

KLÍČOVÁ SLOVA:

úspěšnost, ředitelka, ředitel, mateřská škola, kritéria

ABSTRACT:

This bachelor's thesis deals with the success conception of kindergarten headmistresses. The thesis is based on related publications and results of a questionnaire survey. The target of this thesis is to define differences between success conceptions of kindergarten headmistresses depending on the length of their manager's practice. The target is split into two subtargets.

Subtarget one is to define the idea of success conception, i.e. to define success criteria of kindergarten headmistresses and select the significant ones, which will be further examined by a survey tool. Subtarget two is to find out, if there are differences in success conceptions of kindergarten headmistresses depending on the length of their manager's practice and what criteria do they concern.

This thesis has proven presence of differences in success criteria depending on the length of the manager's practice. This thesis did not determine reasons of these differences.

The conclusions of this bachelor's thesis can serve as a starting point of future studies concerning issues of success conceptions of kindergarten headmistresses. A future study could investigate reasons of these differences.

KEYWORDS:

success, headmistres, headmaster, kindergarten, criteria

OBSAH

ÚVOD.....	8
1. TEORETICKÁ ČÁST	10
1.1 ÚSPĚCH, ÚSPĚŠNÝ MANAŽER	10
1.2 PŘEDPOKLAD ÚPĚŠNOSTI ŘEDITELKY MŠ.....	13
1.3 KVALITA.....	17
1.4 KOMPETENCE ŘEDITELKY MŠ.....	19
1.4.1 Lídrovské.....	23
1.4.2 Manažerské.....	24
1.4.3 Odborné.....	25
1.4.4 Osobnostní.....	27
1.4.5 Sociální.....	28
1.4.6 Řízení a hodnocení edukačního procesu.....	29
1.5 ROLE ŘEDITELKY MŠ.....	31
1.6 ŘEDITELKA MŠ JAKO PEDAGOG	31
1.7 ŘEDITELKA ŠKOLY JAKO MANAŽER.....	32
1.7.1 Vedení lidí.....	32
1.7.2 Styly řízení.....	33
1.8 ŘEDITELKA MŠ JAKO PSYCHOLOG.....	34
1.9 ŘEDITELKA MŠ JAKO PRÁVNÍK.....	37
1.10 ŘEDITELKA MŠ JAKO EKONOM.....	37
1.11 STANOVENÍ KRITÉRIÍ ÚSPĚŠNOSTI.....	38

2	PRAKTICKÁ ČÁST	41
2.1	VÝZKUMNÝ PROBLÉM A FORMULACE TVRZENÍ.....	41
2.2	CÍL VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	41
2.3	STANOVENÍ PROMĚNNÝCH.....	41
2.4	METODIKA ŠETŘENÍ.....	42
2.5	VÝZKUM.....	42
2.5.1	Výzkumný nástroj – dotazník.....	42
2.5.2	Pilotní výzkum.....	44
2.5.3	Výběr respondentů.....	44
2.5.4	Data z průzkumu.....	45
2.5.5	Postup zpracování dat.....	48
2.5.6	Zpracování dat respondentů.....	50
2.5.7	Analýza a vyhodnocení dotazníkového šetření.....	51
	ZÁVĚR	68
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	70
	PŘÍLOHY	72

ÚVOD

Od schopností ředitele se odvíjí úroveň školy, kterou vede. Toto platí také v případě předškolního vzdělávání. Bohužel není ředitel jako ředitel. Ani sebelepší vzdělání učitelů a ředitelů nezaručí, že na vedoucím místě sedí člověk schopný dobře řídit školu. Úspěšný ředitel mateřské školy musí být však nejen odpovídajícím způsobem vzdělán a mít dobré osobnostní vlastnosti, ale musí být také dobrým manažerem, stratégem a vůdcem.

Úspěšná činnost člověka je pro každého velmi silným aspektem, který jej usměrňuje v jeho další činnosti, který jej motivuje a přináší mu pocity radosti.

Tématem bakalářské práce je pojetí úspěšnosti ředitelek mateřských škol z jejich vlastního pohledu v závislosti na délce jejich ředitelské praxe. Výzkum bude prováděn v České republice. Téma bakalářské práce bylo zvoleno z toho důvodu, že se domníváme, že by bylo dalším posunem pro obor školského managementu, pokud by byl znám názor ředitelů mateřských škol na pojetí vlastní úspěšnosti coby ředitelů mateřských škol. Závěry práce by pak mohly pomoci utvářet ucelenější obraz o práci managerů ve školství a vést i k dalšímu pozitivnímu vývoji v praxi. Bakalářská práce by mohla být podkladem k dalším výzkumným šetřením.

Cílem práce je definovat rozdíl v pojetí úspěšnosti ředitelek MŠ v závislosti na délce ředitelské praxe. Tento cíl byl rozdělen do dvou dílčích cílů.

Prvním dílčím cílem práce je teoretické vymezení pojmu úspěšnosti ředitelky mateřské školy, tedy na základě odborné literatury definovat kritéria úspěšnosti ředitelky MŠ a zvolit ta, která budou zkoumána výzkumným nástrojem.

Druhým dílčím cílem je zjistit, zda a v čem spočívají rozdíly v pojetí úspěšnosti ředitelek mateřských škol v závislosti na délce jejich praxe.

V teoretické části této práce bude pojednáváno o předpokladech úspěšnosti ředitele ve školství a následně ředitelky mateřské školy. Pozornost bude věnována kvalitě školy a kvalitě řízení. Dále budou uvedeny jednotlivé kompetence, jejichž uplatňování se neodmyslitelně podílí na úspěšnosti ředitelky a na zvyšování kvality školy. Poté budou vymezeny role ředitelky mateřské školy a pozornost bude věnována i osobnosti ředitelky. Součástí teoretické části bude zejména stanovení kritérií úspěšnosti ředitelky mateřské školy na základě odborné literatury.

V praktické části bude proveden kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření s ředitelkami veřejných mateřských škol v České republice. Tento výzkum se bude zaměřovat na úspěšnost ředitelek mateřských škol z jejich vlastního pohledu v závislosti na délce jejich ředitelské praxe. Závislost úspěšnosti na ředitelské praxi bude zkoumána proto, že předpokládáme, že ředitelka v průběhu své profesní dráhy nabývá mnoho znalostí a zkušeností, a během té doby se může její pohled na vlastní úspěšnost měnit. Mnoho činností se časem stává rutinními a snáze zvládnutelnými. Na druhé straně je však nutné neustále sledovat veškeré změny, které s sebou přináší legislativa, ekonomika a nové trendy ve vzdělávání obecně. Tomu je nutné se průběžně přizpůsobovat a hledat nové a kvalitnější cesty k dosahování vytyčených cílů. Výzkumem praktické části této práce budou zodpovězeny otázky, jakým způsobem nahlíží ředitelky mateřských škol na vlastní práci, co je pro ně nejpodstatnější z hlediska úspěšnosti a kde shledávají největší rezervy.

1. TEORETICKÁ ČÁST

V teoretické části této práce bude nejprve popsán pojem úspěch obecně. Dále bude pojednáváno o předpokladech úspěšnosti ředitelek mateřských škol z hlediska kvality, uplatňování kompetencí, rolí a profilu osobnosti ředitelky mateřské školy. Následně budou stanovena kritéria úspěšnosti ředitelek, která budou východiskem pro výzkumnou část práce.

1.1 ÚSPĚCH, ÚSPĚŠNÝ MANAŽER

V literatuře se můžeme setkat s různým definováním pojmu úspěch. V zásadě se však autoři shodují, že žádná definice není schopna pojem úspěch definovat stoprocentně. Důvodem, proč není definice úspěchu snadná a jednoznačná je ten, že na úspěch může být nahlíženo nejen zvenčí, ale velkou roli také zaujímá subjektivní pocit.

Encyklopedický výklad popisuje úspěch jako „*objektivní důsledek kladného hodnocení dosaženého cíle, jež v sociální odezvě překročilo míru očekávání a jež je v subjektivní rovině prožíváno jako libé uspokojení; v přeneseném smyslu takové ohodnocení určité činnosti, které svou příznivostí předčí jakýkoliv předpoklad k dosažení stanovených cílů.*“ (Ottův slovník naučný nové doby 1930 – 1943)

Podle Lubasové (2007) lze s přihlédnutím ke způsobu uvažování současné společnosti měřit dosažení úspěchu materiálními statky či částkou peněz, kterou v průběhu života nashromáždíme. Dalším ukazatelem ale může být titul, funkce nebo dosažená pozice. „*Společným jmenovatelem jsou vnější faktory, jimiž se jedinec prezentuje navenek vůči společnosti, která ho obklopuje. Tyto vnější faktory musí být uzavírány a respektovány společenskou vrstvou nebo skupinou, do které jedinec patří.*“¹ Jedinec má vnější znaky úspěchu, když je uznávanou autoritou ve svém oboru činnosti, dosáhl významného postavení, má manažerské zkušenosti a je dostatečně zviditelněn ve svém okolí. Uvedené vnější faktory však vůbec

¹ LUBASOVÁ, A. *Stínová stránka životního úspěchu z pohledu systémového myšlení*, MUNI Brno 2007, dostupné na WWW.is.muni.cz/69870/fss_d/Disertace.pdf

nevyprávějí o subjektivním pocitu uspokojení z dosažení úspěchu, o snech, přáních, touze či spokojenosti.

Lubasová dále předpokládá, že mnoho navenek úspěšných lidí, dosahujících vnějších kritérií úspěchu, vykonává práci, která je ve skutečnosti nebaví, nemají k ní vztah nebo nenaplnuje jejich očekávání. Opět je na úspěch nahlíženo tak, že je nutné brát v úvahu jak vnější pohled na úspěch, tak subjektivní pocit úspěšného jedince. „*Za úspěšného lze považovat člověka, který naplňuje očekávání dané společnosti z hlediska vnějších faktorů a současně dosahuje pocitu vnitřního naplnění, díky němuž se cítí spokojený.*“²

Podle Dotlicha a Cairo jsou nejméně úspěšní manažeři ti, kteří se naučí překonávat nástrahy vedení. Shodují se tak s výsledkem pozorování Daniela Golemana, který zjistil, že zvládnutí negativních impulzů je klíčem k úspěchu. Dotlich a Cairo definovali „*jedenáct kritických nástrah, které číhají na manažery:*

1. *arogance – vy máte pravdu a všichni ostatní se mýlí*
2. *teatrálnost – vždy musíte být středem pozornosti*
3. *náladovost – vaše nálada ovlivňuje práci*
4. *přílišná opatrnost – každé rozhodnutí je fatální*
5. *vrozená nedůvěra – zaměřujete se na negativní stránky*
6. *rezervovanost – nekomunikujete a držíte se v ústraní*
7. *rebelantství – pravidla jsou od toho, aby se porušovala*
8. *výstřednost – je zábavné se lišit*
9. *pasivní odpor – vaše mlčení je mylně vkládáno jako souhlas*
10. *perfekcionismus – namísto podstatných věcí se zabýváte maličkostmi*
11. *snaha se zalíbit – nejdůležitější je být oblíbený“³*

Tyto nástrahy se podle podle Dotlicha a Cairo nejčastěji objevují ve stresových situacích. Ale i stres je různými jedinci vnímán odlišně důležité je proto si uvědomit, co pro každého, vůči jakému druhu stresu je člověk zranitelný a co v něm vyvolává nežádoucí chování. Autoři dále uvádějí, že „*někteří z nejvýkonnějších a nejméně úspěšných manažerů, které známe, disponují dokonce vícero nežádoucími*

² LUBASOVÁ, A. *Stínová stránka životního úspěchu z pohledu systémového myšlení*, MUNI Brno 2007, dostupné na WWW.is.muni.cz/69870/fss_d/Disertace.pdf

³ DOTLICH, D.L.; CAIRO, P.C. *Proč ředitelé selhávají*. Praha: Alfa Publishing, 2006, ISBN: 80-86-851-60-5

vlastnostmi.⁴ Dále uvádějí, že některé vlastnosti mohou být zároveň předností i slabinou. Každá vlastnost má svou pozitivní stránku, která lidem pomáhá k úspěchu. Člověk může mít problémy, pokud si není svého chování vědom, popírá jej nebo není schopen vidět jeho odvrácenou stránku.

Uvedené vlastnosti může mít každý člověk. Vysvětlením je, že osobnost je komplexní a často rozporuplná. Také každý jedinec je jiný, a jinak se chová v různých situacích.

„Úspěch naplňuje člověka pocitem radosti, štěstí a spokojenosti v různých rovinách jeho života. čím širší je záběr úspěchu v kontextu lidského života, tím intenzivnější jsou prožitky, které si člověk uvědomuje.

Nejhlubším úspěchem se stává naplnění životního poslání, které by mělo být přirozeným završením aktivní lidské činnosti. Čím později se člověk začne naplněním životního poslání zabývat, tím méně mu zbývá času si intenzivní pocit úspěchu a svoji životní spokojenost vychutnat.“⁵

Nejdůležitějším faktorem pro dosažení úspěchu je aktivní přístup k řízení vlastního života.

„Člověk, který se snaží něčeho dosáhnout a neuspěje, je mnohem lepší než ten, který se nesnaží a uspěje.“ Loyd Jones

Dita Zandel se ve své publikaci věnuje life - managementu jako způsobu, jakým lze dosáhnout úspěchu. Život dělí do pěti oblastí, kterým je nutné se věnovat zároveň, jelikož jsou provázané, a jedna bez druhé se neobejde. Pokud chce člověk prožít hodnotný a spokojený život dle svých představ, je ve většině případů třeba postupně vylepšit všechny úrovně života: fyzickou kondici a energii; prostor, ve kterém žijeme a který nás ovlivňuje; organizování času; mezilidské vztahy; i dlouhodobé strategické plánování. Autorka ve své knize doporučuje jak získat více

⁴ DOTLICH,D.L.; CAIRO,P.C. *Proč ředitelé selhávají*. Praha: Alfa Publishing, 2006, ISBN: 80-86-851-60-5

⁵ LUBASOVÁ, A. *Stínová stránka životního úspěchu z pohledu systémového myšlení*, MUNI Brno 2007, dostupné na WWW.is.muni.cz/69870/fss_d/Disertace.pdf

energie, času a prostoru pro všechny své cíle. Velký důraz klade na osobní a rodinný život. Pokud by byl zničen, byl by zničen i cíl.⁶

Osvojováním si principů life – managementu jedinec dosahuje rozvoje potřebných kompetencí v dané pozici a může systémově ovládat své vlastní motivy.

Lipczinsky a Boerner ve své publikaci o dosahování úspěchu kladou důraz na sebezpoznání. To je podle autorů základ na cestě k úspěchu. Pomocí časové osy pomáhají čtenářům odhalovat jejich skryté stránky. Autoři také uvádějí co je příčinou začarovaného kruhu neúspěchů a začarovaného kruhu stále se opakujících neblahých událostí, a dojdou k závěru, že příčina je v člověku samotném. Odtud je tedy třeba začít a kruhy zastavit, narušit a rozbořit. Nikdo jiný to za nikoho nemůže učinit, proto je nutné podívat se důsledně a odvážně do svého nitra a zhodnotit svůj dosavadní život sebekritickým posouzením svých slabých a silných stránek. Pronikání do tajů vlastní osobnosti je předpokladem k dosažení úspěchu. Pojetí těchto autorů má kořeny v práci Carla Gustava Junga (1875 – 1961). Ta nám poskytuje podrobný a rozsáhlý náhled na různé stránky osobnosti, na vlastní názory, pocity.⁷

1.2 PŘEDPOKLAD ÚSPĚŠNOSTI ŘEDITELKY MŠ

Vycházíme – li z práce Lubasové⁸, můžeme úspěch ředitelky mateřské školy vnímat stejně jako úspěch každého manažera. Podstatné je tedy vnímání, kdy má jedinec vnější znaky úspěchu a zároveň vlastní pocit z uspokojení. Toho lze dosáhnout podle Lipczinsky a Boerner (viz odkaz 7) na základě důkladného poznání vlastní osobnosti.

Ředitelka mateřské školy je v nelehké pozici. Decentralizované řízení všech typů a stupňů škol klade v současnosti i na ředitelku mateřské školy řadu úkolů, na které nebyla v průběhu svého vzdělávání připravena. Reforma školství postavila i ředitelku

⁶ ZANDEL, D. *Life-management*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011, ISBN 80-247-1488-4

⁷ LIPCZINSKY, M.; BOERNER, H. *Úspěch a sebezpoznání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2143-9

⁸ LUBASOVÁ, A. *Stínová stránka životního úspěchu z pohledu systémového myšlení*, MUNI Brno 2007, dostupné na WWW.is.muni.cz/69870/fss_d/Disertace.pdf

mateřské školy do nové pozice, kdy může sice využívat více svoji samostatnost a má daleko větší pravomoci, ale na druhé straně také více zodpovědnosti.⁹

V této práci bude na úspěch ředitelky mateřské školy pohlíženo i z hlediska kvality školy. Ředitel školy se na kvalitě školy podílí významnou měrou. Je-li kvalitní ředitel, je kvalitní i škola. Obráceně to však platit nemusí. Ne každá kvalitní škola má i kvalitního ředitele. Na pozici ředitele se mohou lidé vyměnit, škola může nějaký čas dobře dál fungovat za předpokladu, že v ní byli lidé dobře vedeni a svoji práci tak nadále vykonávají kvalitně. Představy, že kvalita je zajišťována inspekční činností, jsou dnes již snad výjimečné. Kvalitě je v současnosti přikládán již větší význam a vedoucí pracovníci připouštějí, že řízení kvality je především záležitostí lidských zdrojů, a že posláním školy je zejména naplnění potřeb žáka. „Zbývá ještě mnoho věcí, které jsou obtížně pochopitelné: že kvalita je to, co si přeje zákazník, a že řízení kvality je filozofie, která znamená změnu v pojetí školy, jejího systému, struktury, řízení i kultury.“¹⁰

Další pohled na úspěšnost ředitelky můžeme shledávat v osvojování si kompetencí samotnou ředitelkou mateřské školy. V dnešní době je na ředitelku kladeno tolik dalších a dalších povinností, se kterými se musí vypořádat, že neustálé vzdělávání a zdokonalování je pro ni nezbytným předpokladem ke zvládnutí tak obtížné práce. Je třeba se zamyslet zejména nad tím, jak vše časově naplánovat. Ředitelka mateřské školy má tak vysoký úvazek přímé pedagogické činnosti u dětí (v jednotřídní a ve dvoutřídní mateřské škole více než 50 %), že by bylo rozhodně ku prospěchu školy i jí samotné, aby přímá činnost byla výrazně snížena. Ve studii společnosti McKinsey & Company se dočteme, jaký časový podíl má ta či ona činnost ředitele školy. Je zde uvedeno kolik procent svého času věnuje různým manažerským, ale i pedagogickým činnostem. Přestože je toto rozložení řediteli vnímáno neuspokojivě, pro ředitelku mateřské školy by bylo i takové časové rozčlenění jejím přáním.

Ke složitosti situace přispívá i to, že tak malé kolektivy, jaké bývají v mateřských školách, nedávají mnoho příležitostí k delegování pravomocí ředitelky na své zaměstnance. Je mnoho důvodů k tomu, aby se ředitelka mateřské školy neustále

⁹ SYSLOVÁ, Z. a kol. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-976-0

¹⁰ NEZVALOVÁ, D. *Kvalita a zdokonalování školy – ano či ne?* Pedagogická fakulta UP v Olomouci

zamýšlela nad tím, jakým způsobem může ještě efektivněji dosáhnout lepších výsledků.

Na úspěšnost ředitelky mateřské školy můžeme nahlížet i z pohledu zvládání jejích rolí, coby lídra, manažera a vykonavatele.

Pro úspěšnost ředitelky mateřské školy je zásadní také její osobnost. Aby ředitelka vykonávala svoji práci úspěšně, musí k tomu být rozhodně vybavena určitými schopnostmi, inteligencí, znalostmi a dovednostmi, osobnostními vlastnostmi. Musí být pro svoji činnost ředitelky dobře motivována, mít určité postoje a zastávat určité hodnoty.

Poslední dobou se z hlediska intelektu jedince kromě obecné rozumové inteligence (IQ) uvádí i tzv. emoční inteligence (EQ), která je považována za stejně důležitou. Jedná se o součást sociální inteligence, která se vyznačuje těmito znaky: zvládání a znalost vlastních emocí, schopnost sebemotivace, schopnost vnímat a pozitivně ovlivňovat emoce jiných lidí a schopnost vytvářet a udržovat dobré mezilidské vztahy. Nástrojem ke zvyšování emoční inteligence je sebepoznání, seberozvoji a sebeřízení. Ředitelka mateřské školy by rozhodně měla být emočně inteligentní. Práce v mateřské škole, kontakt a působení na děti v takto nízké věkové kategorii 3-6 let EQ vysloveně vyžaduje. Samozřejmě i pro vztahy s ostatními je emoční inteligence důležitá. Emočně inteligentní lidé jsou schopni zvládat své emoce, jsou vnímaví k emocím jiných, bývají oblíbení, vyrovnaní a na druhé lidi působí vyrovnaně.¹¹ Podle Plamínka budeme muset racionální inteligenci (IQ) a emocionální inteligenci (EQ) doplnit o třetí typ inteligence a to inteligenci hodnotovou (VQ), která pracuje nezávisle na předchozích dvou typech. podle Immanuela Kanta ji lze označit jako „mrvní zákon v nás“.¹²

Práce ředitelky mateřské školy je skutečně různorodá. Normativní způsob financování jí k tomu dává mnoho příležitostí. Tím, že při tomto způsobu financování je v mateřských školách nedostatek finančních prostředků, musí ředitelka dobře zvládat a zastávat i podstatnou část vysoce odborných činností ze zcela jiné profese.

Ředitelku tak můžeme vidět nejen v roli pedagoga, ale i manažera, psychologa, právníka i ekonoma. Vedle tak časově náročné pedagogické práce se musí dobře

¹¹ LHOTKOVÁ, I.; ŠNÝDROVÁ, I.; TURECKIOVÁ, M. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2013. 98 s., ISBN 978-80-7478-349-4

¹² PLAMÍNEK, J. *Tajemství úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-3658-7

vypořádat i s manažerskými funkcemi. Plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrolování jsou funkce, bez kterých se ředitelka nemůže obejít, které je nutné si osvojit a neustále se v nich zdokonalovat.

O roli psychologa můžeme hovořit zejména ve spojitosti s vedením lidí v organizaci, ale také v souvislosti s komunikací se zaměstnanci, rodiči, veřejností, zřizovatelem, partnery, sponzory,... Samozřejmě nelze v této souvislosti opomenout pedagogickou práci s dětmi, která v sobě tuto roli velkou měrou také zahrnuje.

Role právníka je pro ředitelku mateřské školy jednou z nejobtížnějších. Udělat chybu v této oblasti může mít nedozírné následky. Aby byla ředitelka úspěšná i v této odbornosti, je nezbytné, aby neustále sledovala a aktualizovala si své právní vědomí. Zápis do školského rejstříku, zřizovací listina, přijímání a propouštění zaměstnanců, přijímání dětí do mateřské školy ve správním řízení, vedení školní matriky, požární ochrana i bezpečnost a ochrana zdraví To vše jsou obsáhlé oblasti, ve kterých si ředitelka musí umět sama a hlavně dobře poradit. Sledování novelizace zákonů, vyhlášek a jiných právních dokumentů se musí stát pro ředitelku mateřské školy samozřejmostí.

Role ekonoma je pro začínající ředitelku také velmi náročná. Vědomosti, které jsou pro tuto činnost nezbytné, si musí velmi rychle osvojit a neustále je doplňovat a aktualizovat. Mzdy a personalistika jsou jednou částí této role. Stanovování platového předpisu se všemi náležitostmi, udělování nenárokových složek podle závazných kritérií se staly pro ředitelku mateřské školy běžnou záležitostí. Další činností, kterou musí umět ředitelka kvalitně vykonávat je inventarizace. Vedení účetnictví už je skutečně tak odborná činnost, že tu v mateřské škole provádí buď externí firma nebo zaměstnanec školy s touto odbornou ekonomickou způsobilostí.

K vymezení předpokladů pro úspěšnost ředitelky mateřské školy můžeme také vycházet z doporučení několika odborníků managementu (L. Iacocca, P. Barnevik, J. Welch, M.Hammer, G.Hamel), které uvádí Veber¹³:

- odhodlání, zápal, angažovanost
- cesta k úspěchu vede přes představy úspěchu
- dělejte to, co je dobré pro zákazníky

¹³ VEBER, J. a kol. *Management - Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, Praha. 2011. Management Press, 2.vydání

- získejte druhé pro svou věc
- využijte intelektuálního kapitálu všech pracovníků firmy
- zbavte se nevýkonných manažerů
- stanovte firemní hodnoty, dbejte na jejich dodržování
- investujte tam, kde se to nejvíc vyplácí, omezujte ztráty
- odhodlání, zápal, angažovanost
- dělejte věci jinak, odlište se od konkurence
- poznejte dobře sami sebe

1.3 KVALITA

Pojem kvalitní škola může být v literatuře pojmenováván i jako efektivní , dobrá či úspěšná škola. Co však znamená dobrá škola? Ani rozsáhlý projekt *Cesta ke kvalitě* nedává na tuto otázku jednoznačnou odpověď. Jisté však je, že nezastupitelnou roli v tomto smyslu má vedení školy, tedy ředitelka mateřské školy. Další součástí jsou aktéři přizvaní k definování kvalit školy a také společnost, pro kterou mateřská škola tuto službu vykonává.¹⁴

Přestože na kvalitě školy se podílí spousta faktorů, odpovědná je za ni jednoznačně ředitelka mateřské školy.

Syslová porovnala několik přístupů (Bečvářová, 2003; Holt, 1994; Kalhous, Obst, 2002; Spilková, 2002, 2004; Vašátková , 2006) a definovala znaky kvalitní mateřské školy:

- *„společné stanovení a sdílení cílů školy, jejich konkretizace*
- *participativní styl řízení, podpora spolupráce mezi učiteli*
- *důraz na průběžnou evaluaci školy na základě jasných kritérií, přijetí odpovědnosti za výsledky vzdělávání*
- *budování kvalitního učitelského sboru – motivující a oceňující profesní růst*
- *otevřenost školy vůči rodičům a dalším partnerům*
- *formulace cílů vzdělávání s důrazem na vyvážený rozvoj osobnosti dítěte, prokazatelně směřující k rozvoji kompetencí*
- *pozitivní nedirektivní přístup k dítěti*

¹⁴ SYSLOVÁ, Z. *Autoevaluace v mateřské škole: cesta ke kvalitě vzdělávání*. Praha: Portál 2012. ISBN 978-80-262-0183-0

- *konstruktivistické pojetí výuky – učitel nepředává hotové poznatky, dává přednost kooperativním formám učení apod.* ¹⁵

V souvislosti s kvalitou se nabízí i hodnocení kvality školy. Hodnocení mateřské školy může být interní a externí.

Externí - vnější hodnocení provádí podle pravidel stanoveným školským zákonem Česká školní inspekce. Podle předem stanovených pravidel může hodnocení provádět i zřizovatel. Externě může mateřskou školu hodnotit i hygiena, další kontrolní orgány i rodiče. Neformálně potom i široká veřejnost, partneři, sponzoři,...

Interní hodnocení je vlastní hodnocení školy, které je škola povinna zpracovat maximálně ve tříletém cyklu. K tomu by měly sloužit autoevaluační procesy, které pokud jsou vhodně naplánované a realizované, stávají se funkčním nástrojem školy na cestě ke zvyšování celkové kvality její činnosti, a tedy i úspěšnosti. ¹⁶

Kvalitou českého školství se také zabývala společnost McKinsey & Company a ve své zprávě podrobně analyzuje, kde výsledky a postupy řízení zaostávají a uvádí, kde by se daly zlepšit. Byly definovány tři základní pilíře, které podpoří systematické zlepšování kvality výuky. Jedná se o rozvoj dovedností stávajících učitelů, definování standardů pro výsledky vzdělávání a uvolnění času ředitelů pro práci na kvalitě výuky. Z analýzy vyplývá, že ředitel má na kvalitu školy zásadní vliv.

„Ředitelé by měli mít možnost docílit lepší rovnováhy mezi zlepšováním kvality výuky, řízením změn a provozem a administrativou, např. tak, aby mohli více než 50 % času věnovat zlepšování kvality výuky.“ ¹⁷ Většinu pracovní doby ředitelů základních a středních škol sledovaných společností McKinsey & Company zabírá provoz a administrativa a na zlepšování kvality výuky jim zbývá asi 20% času. Bylo by zajímavé zjistit, jaký poměr těmto činnostem musí věnovat ředitelky mateřských škol při tak vysoké přímé pedagogické činnosti (více než 50 % času). V nejlépe fungujících výchovně vzdělávacích systémech věnují ředitelé řízení kvality výuky více než 50 % času a pokud cíleně zaměřují úsilí na zlepšování kvality, pak je to až

¹⁵ SYSLOVÁ, Z. *Autoevaluace v mateřské škole :cesta ke kvalitě vzdělávání*. Praha: Portál 2012. ISBN 978-80-262-0183-0

¹⁶ BEČVÁŘOVÁ, Z. *Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy*. Praha: Portál,2010, ISBN 978-80-7367-221-8

¹⁷ McKinsey & Company. *Klesající výsledky českého základního a středního školství : fakta a řešení*. Praha.

80 % svého času. V České republice podle průzkumů společnosti McKinsey & Company se věnuje přes 50 % svého času zlepšování kvality výuky jen 1 % ředitelů. Obecně je výzkumem této společnosti prokázáno, že ředitelé věnují přibližně 50 % své pracovní doby řízení provozu a administrativ, komunikaci věnují 20 %, výuce 10 % a řízení kvality výuky 20 %.

1.4 KOMPETENCE ŘEDITELKY MŠ

K tomu, aby ředitelka mateřské školy prováděla svoji práci úspěšně, musí být vybavena určitými kompetencemi. Musí se neustále vzdělávat a zdokonalovat v řízení a vedení. Měla by si osvojovat základní znalosti a dovednosti z oblasti managementu.

Termín kompetence můžeme chápat dvěma různými způsoby. Jednak kompetence jako v dříve používaném smyslu coby pravomoc a v novém, nyní často používaném významu coby znalost či dovednost. Manažerská a pedagogická literatura se přiklání k tomu, že slovo kompetence se v manažerské praxi používá ve dvojím smyslu – jednak jako rozsah pravomocí a jednak jako způsobilost k úloze.

Na kompetence můžeme tedy nahlížet jako na:

1. kompetence od jiného (příslušnost, pravomoc, odpovědnost)
2. kompetence od sebe (způsobilost, schopnost, dovednost)

Podle Hroníka můžeme ještě význam kompetence rozšířit o třetí dimenzi, kterou je motivace. Získáváme tak model – „mohu – umím – chci“.¹⁸ „Kompetentní pracovník tedy:

- má možnost v daném prostředí takové chování použít (tj. kompetence od jiného – může),

¹⁸ LHOTKOVÁ, I.; TROJAN, V.; KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků v školství*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-73-57-899-2.

- *je vybaven vlastnostmi, schopnostmi, dovednostmi a zkušeností, které k takovému chování nezbytně potřebuje (tj. kompetence od sebe – umí),*
- *je motivovaný takové chování použít (tj. vnitřní motivace – chce)¹⁹*

Ředitelka mateřské školy je dle legislativy oprávněna vykonávat určité činnosti. Splňuje tedy první bod tohoto modelu – „může“.

Další bod - „umí“ by měl být vytvářen zejména vzděláním.

Třetí bod – „chce“ je vytvářen na základě motivace a závisí především na osobnosti ředitelky.

Kompetenční modely

V praxi jsou využívány kompetenční modely. Jedná se o souhrn kompetencí, které jsou uspořádané podle nějakého klíče. Jsou to kompetence, které jsou potřebné pro určitou pracovní pozici, které musí pracovník mít, aby naplňoval cíle organizace.²⁰

Žádný kompetenční model však nemůže být zcela univerzální, žádný nemůže vyhovovat všem školám, i když třeba stejného typu, velikosti, zaměření,.... Musíme si klást otázku, čemu a zejména komu má kompetenční model sloužit, proč jej vlastně vytvářet. Jiné požadavky na kompetenční model bude mít například zřizovatel, jiné požadavky samotný uchazeč o místo ředitele při konkurzu. Jde ale také o to, kde by měl ředitel působit, ve které konkrétní škole. Je třeba dobře vyhodnotit i prostředí a požadavky. Kompetenční model je nutné vytvářet na míru, s konkrétními představami a požadavky.

Kompetenční model pro ředitele obecně může být využíván zejména zřizovatelem školy, uchazečem o pozici ředitele, ale také samotným ředitelem.

¹⁹ LHOTKOVÁ, I.; TROJAN, V.; KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků v školství*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-73-57-899-2

²⁰ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2

Zřizovatel může kompetenční model použít při konkurzním řízení a podle něho vybírat nejvhodnějšího uchazeče na místo ředitele školy. Dále může kompetenční model využít k pravidelnému hodnocení ředitele nebo i k hodnocení ředitele v mimořádných situacích.²¹

Hodnocení ředitele školy zřizovatelem se zabývala ve své práci Majerová a uvádí, že systém hodnocení ředitelů škol je zaveden pouze na 54 % škol. Přitom ředitelé, u kterých hodnocení není prováděno, projeví v 71% o toto hodnocení zájem.²²

Kompetenční model může být využit i uchazečem o místo ředitele školy. Je rozhodně pro uchazeče samotného přínosné, pokud jsou mu kompetence ředitele známé již před samotným rozhodnutím tuto náročnou práci vykonávat. Nový ředitel pak může předem počítat s tím, že tato pozice ovlivní jeho další osobní i profesní život. Může se stát zlomem v jeho kariéře jako pedagogického pracovníka, ale zásadním způsobem může poznamenat i jeho vztahy a prožívání volného času.

Dalším, kdo může používat kompetenční model je samotný ředitel školy. Jednou z nejdůležitějších kompetencí je přitom schopnost sebereflexe, vlastního hodnocení a vyvození důsledků. Pro každého člověka je přínosem, pokud si dokáže sám nastavit zpětné zrcadlo a zamyslí se nad svými slabými i silnými stránkami, pro práci ředitele je to určitě žádoucí. Kompetenční model může ředitel využívat nejen vzhledem ke své osobě, ale je doporučován i k analýzám týmů. Lidi pak může rozdělovat podle klíče „chce – nechce – umí“ nebo rozdělovat úkoly na důležité a nedůležité a naléhavé a nenaléhavé. Kompetenční model nám může zodpovědět spoustu otázek a může nás posunout dál v našem rozvoji.²³

Bareš uvádí, že výkon funkce ředitele školy patří mezi nejnáročnější manažerské pozice, což je dáno zejména širší potřebných kompetencí. Dokládá, že bylo potvrzeno, že ředitel školy musí disponovat základními manažerskými kompetencemi stejně jako manažeři jiných firem a současně ale i řadou specifických kompetencí vyplývajících ze školského prostředí. Podle Bareše se kompetence

²¹ LHOTKOVÁ, I.; TROJAN, V.; KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků v školství*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-73-57-899-2

²² MAJEROVÁ, J., *Hodnocení ředitele školy zřizovatelem*. Praha: UK, PedF, 2010

²³ LHOTKOVÁ, I.; TROJAN, V.; KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků v školství*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-73-57-899-2

projevuje v určitém chování. Bareš se ve své práci odkazuje na Kubeše (2004, s 26): „Chování je výsledkem komplikovaných procesů, obyčejně přímo nepozorovatelných. Chování člověka je výsledkem dynamiky osobnosti, , v níž můžeme najít více vrstev. Některé tvoří relativně stabilní charakteristiky člověka, jako postoje, hodnoty, motivy, v jiných najdeme způsobilosti, vědomosti, dovednosti. Pozorovatelné chování je výsledkem součinnosti těchto a mnoha dalších faktorů.“ Bareš také uvádí, že není velký rozdíl v důležitosti potřebných kompetencí mezi řediteli jednotlivých stupňů škol, pouze je u některých vnímána různá míra důležitosti.²⁴

Tak jako neexistuje univerzální kompetenční model pro všechny, neexistuje ani obecně pro všechny ředitelky mateřských škol. Každý kompetenční model se musí přizpůsobit a vycházet z podrobné analýzy pracovního místa, z organizační struktury organizace, eventuálně dalších speciálních znalostí a požadavků. Vzorem nám však může být kompetenční model ředitele školy, uvedený v odborné literatuře.²⁵ Autoři ovšem upozorňují, že kompetence musíme hodnotit a popisovat podle pozorovatelného chování, aby bylo jasně patrné, co je nutné si pod každou kompetencí představit. Tacitní dovednosti, které může člověk mít, nemusí umět v praxi v pravou chvíli aktivovat a použít.

„Kompetenční model ředitele školy (viz tabulka)“¹⁸

LÍDROVSKÉ KOMPETENCE Strategické myšlení	<ul style="list-style-type: none"> • sestavení a naplňování vize • stanovení priorit • prezentace a propagace školy • motivace pracovníků
MANAŽERSKÉ KOMPETENCE Rozvoj organizace	<ul style="list-style-type: none"> • stanovení strategie • personální činnosti- výběr, hodnocení, týmy • zajištění zdrojů- projekty, granty • chod systému – výkon manažerských funkcí
ODBORNÉ	<ul style="list-style-type: none"> • znalost právních a ekonomických předpisů

²⁴ BAREŠ, M. *Kompetenční profil ředitelů škol a jejich další vzdělávání*. Praha, 2012. Diplomová práce Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Katedra Centrum školského managementu.

²⁵ LHOTKOVÁ, I.; TROJAN, V.; KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků v školství*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-73-57-899-2

KOMPETENCE Vzhledem k funkci	<ul style="list-style-type: none"> • znalost školského kodexu • komunikační schopnosti • jazykové vybavení
OSOBNOSTNÍ KOMPETENCE	<ul style="list-style-type: none"> • time management • seberozvoj, schopnost reflexe • přijímání rozhodnutí • práce se stresem
SOCIÁLNÍ KOMPETENCE	<ul style="list-style-type: none"> • sestavování týmu • řešení problémů, konfliktů, zvládání odporu • spolupráce s partnery • akceptování podmínek
ŘÍZENÍ HODNOCENÍ EDUKAČNÍHO PROCESU	A <ul style="list-style-type: none"> • plánování a vytváření kurikula • evaluace procesu • implementace nových poznatků do edukace • využívání zpětné vazby

1.4.1 Kompetence lídrovské

(strategické myšlení)

- sestavení a naplňování vize
- stanovení priorit
- prezentace a propagace školy
- motivace pracovníků
- Ředitelka mateřské školy dokáže sestavit vizi potřebám školy.

Vize zobrazuje představy o budoucnosti školy s idejemi a uznávanými hodnotami, které promítá každá mateřská škola následně do tvorby školního vzdělávacího programu. Vize je dlouhodobá představa o tom, kde bude škola za několik let. Vizi vytváří především ředitelka školy, ale měli by se na ní podílet i ostatní pracovníci, děti i rodiče. Tak můžeme předpokládat, že se z vizí mateřské školy mohou všichni ztotožnit.

- Ředitelka MŠ umí stanovit priority a rozhodnout o naléhavosti a důležitosti každé z nich.

K naplňování vize je potřeba dokázat stanovit činností školy, které budou naplňovány přednostně.

- Ředitelka MŠ propaguje a zviditelňuje školu na veřejnosti

Schopnost ředitelky prezentovat školu na veřejnosti je velmi důležitá, jelikož ovlivňuje mínění potenciačních zákazníků. V současnosti již v některých regionech opět ubývá dětí a mateřské školy již přestávají být stoprocentně naplněné. Tato kompetence ředitelky může být rozhodujícím závažím na vahách a může přispět k tomu, že rodiče se rozhodnou právě pro tuto školu.

- Ředitelka MŠ dosahuje svým působením optimálního výkonu u členů svého týmu

Jedním z hlavních úkolů ředitelky je motivace a stimulace zaměstnanců. Každý člověk je jiný, na každého působí něco jiného. Vedoucí pracovník musí věnovat čas tomu, aby poznal své zaměstnance a byl schopen rozpoznat jejich potřeby. Potom bude vědět, jak motivovat nebo stimulovat jednotlivce, ale i tím požadovaným směrem.

1.4.2 Kompetence manažerské (rozvoj organizace)

- stanovení strategie
- personální činnosti- výběr, hodnocení, týmy
- zajištění zdrojů- projekty, granty
- chod systému – výkon manažerských funkcí

- Ředitelka stanoví strategii, pojmenuje změřitelné cíle v souladu s vizí školy

V literatuře je strategie popisována jako podrobný plán, který máme sestavený k naplňování vize.²⁶

- Ředitelka správně provádí výběr pracovníků, jejich adaptaci a hodnocení, stanovuje kritéria a pečuje o další rozvoj zaměstnanců

²⁶ EGER, L. *Strategie rozvoje školy*. Plzeň: Cechtuma s.r.o, 2002. ISBN 80-903225-6-5

Kvalitu školy vytvářejí především její lidé. Proto musí být otázkám personálního plánování, analýzy pracovního místa, získávání a výběru pracovníků, přijímání, a adaptaci pracovníků, hodnocení a odměňování, vzdělávání a rozvoji, řízení kariéry pracovníků, pracovním podmínkám, kolektivnímu vyjednávání a personálnímu poradenství věnována maximální pozornost. Ředitelka sestavuje svůj pracovní tým s vědomím, že je to pro školu jedna z nejdůležitějších podmínek pro její kvalitu.

- Ředitelka zajistí pro školu finanční zdroje mimo stanovený rozpočet

Finančních prostředků, se kterými ředitelka MŠ musí umět efektivně hospodařit nebývá nazbyt. Pro školu může být velkým přínosem, pokud má ředitelka tuto kompetenci dobře zvládnutou a dokáže zajistit finance i z jiných zdrojů. Příležitosti pro ni mohou být grantové výzvy, sponzoři i firmy. Tam, kde je tomu zřizovatel nakloněn, mohou být finanční prostředky získávány i z doplňkové činnosti.

- Ředitelka umí správně vykonávat všechny základní manažerské funkce.

Všechny manažerské funkce, jimiž jsou plánování, organizování, kontrolování, rozhodování a vedení lidí, musí být ředitelka schopna zvládat. Je to jeden ze základních předpokladů pro zajištění chodu školy.

1.4.3 Kompetence odborné (vzhledem k funkci)

- znalost právních a ekonomických předpisů
- znalost školského kodexu
- komunikační schopnosti
- jazykové vybavení

- Ředitelka řídí školu v souladu s platnými právními a ekonomickými předpisy.

Kompetence, které svěřují nebo ukládají ředitelům škol právní předpisy, můžeme dělit podle různého klíče. Následující členění je zvoleno z hlediska charakteru vykonávané činnosti. Jedná se o kompetence ředitele:

- 1) jako statutárního zástupce organizace, kdy ředitel vystupuje za organizaci navenek a musí tak jednat podle právních předpisů s dalšími právníckými a fyzickými osobami

- 2) jako zástupce zaměstnavatele, kdy ředitel jedná v souvislosti s pracovně-právními vztahy
- 3) jako vzdělávací instituce, kdy ředitel jedná v souvislosti se školskými předpisy

Sledování aktualizace ekonomických a právních předpisů je pro ředitelku mateřské školy zásadní. Porušení těchto norem by mohlo školu fatálně ohrozit.

- Ředitelka sleduje trendy vývoje školství a dokáže je implementovat do života školy.

Ředitelka se vzdělává v souladu s vývojem školství. Je si vědoma nutnosti vnímat školství jako celek. Měla by si tak neustále doplňovat aktuální informace z oboru. Sleduje nejnovější výzkumy, šetření a trendy a je schopna předávat tyto informace srozumitelně i svým zaměstnancům.

- Ředitelka dokáže vhodně komunikovat se členy svého týmu i s partnery školy.

Osvojení si komunikačních dovedností je pro ředitelku nezbytně nutné. Úroveň komunikace může výrazně ovlivnit atmosféru i kulturu školy. V komunikaci se vždy jedná o vztahy a péče o ně by měla být mezi prioritami. V mateřské škole všichni zaměstnanci často komunikují jak s dětmi, tak i s rodiči. Ředitelka by měla být schopna i své zaměstnance vést k efektivní komunikaci a zásadám asertivity.

- Ředitelka komunikuje v cizím jazyce.

Pro ředitelku by měla být komunikace ve světovém jazyce samozřejmostí. V minulosti to býval problém, ale v současné době si vzdělání v tomto směru většina vedoucích pracovníků již doplnila nebo na tom stále pracuje. Ve svém, ale i ve vývoji školy by mohlo být nezvládnutí této kompetence výrazně limitující. Nabídka projektů se zahraniční účastí, vztahy s partnerskými školami a další, by měly být pro každou školu výzvou.

1.4.4 Kompetence osobnostní

- time management
- seberozvoj, schopnost reflexe
- přijímání rozhodnutí
- práce se stresem

- Ředitelka si dokáže rozvrhnout svůj čas, stíhá svoji práci.

Ovládat time management je pro ředitelku velmi důležité a zejména pro ni samotnou také přínosné. Při tak vysokém úvazku přímé pedagogické činnosti, jakou ředitelky mateřských škol mají, je nutností umět si čas dobře naplánovat a činnosti zorganizovat. O time-managementu byla napsána spousta publikací a je pouze na ředitelkách, aby si zásady řízení času osvojily a snažily se být asertivní. Této oblasti je nutné věnovat dostatečnou pozornost, protože pokud je ředitelka časově dlouhodobě přetížena, může to vést až ke zhroucení.

- Ředitelka se pravidelně vzdělává, dokáže se poučit z vlastních chyb.

Bez pravidelného vzdělávání se dnes nelze vůbec obejít. Vývoj jde neuvěřitelně rychle kupředu a je nezbytné, aby ředitelka sledovala novinky v oboru jak pedagogickém, tak i ve školském managementu. Poznatky pak musí také umět aplikovat ve své praxi.

- Ředitelka se umí rozhodovat a nést důsledky svých rozhodnutí.

Rozhodování patří mezi základní manažerské funkce. Rozhodování je mnohdy chápáno jako synonymum řízení. Nekvalitní rozhodování může být jednou z příčin neúspěchu.²⁷ Ředitelka mateřské školy musí mít osvojeny teoretické znalosti o procesech rozhodování a při jejich použití být schopna zvolit správnou rozhodovací variantu. Přitom by si měla být vědoma rizika a odpovědnosti za špatná rozhodnutí.

- Ředitelka umí pracovat pod časovým tlakem

Přestože by ředitelka měla umět dobře hospodařit s časem a zvládat time – management, přesto do jejího plánu a časového rozvržení vstupují nenadále události, které nesnesou odklad. Proto je důležité, aby ředitelka dokázala pracovat i v časové

²⁷ VEBER, J. a kol. *Management - Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, Praha. 2011. Management Press, 2.vydání

tísni, pod časovým tlakem a dokázala tak eliminovat důsledky z toho vyplývajícího stresu.

1.4.5 Kompetence sociální

- sestavování týmu
- řešení problémů, konfliktů, zvládnání odporu
- spolupráce s partnery
- akceptování podmínek

- Ředitelka umí sestavit tým a pracovat s jednotlivými jeho členy

V mateřské škole se můžeme setkat zejména se stálými týmy. V jednotlivých třídách pracují vždy dvě učitelky a je velmi důležité, aby byly schopné vzájemně spolupracovat. Přechodné týmy jsou stanovovány při realizaci nějakého konkrétního úkolu. Ředitelka má v tomto ohledu velmi omezené možnosti, jelikož pracovníků k sestavení týmu nebývá mnoho. V návaznosti na tuto skutečnost, je potom podstatná práce s týmem a s jejími jednotlivými členy. Pozitivní je, že ředitelka své zaměstnance dobře zná a měla by jim tak umět přiřadit správné týmové role.

- Ředitelka řeší konflikty otevřeně a rychle, umí zvládat odpor proti změnám
Málokterý vedoucí pracovník se ve své práci neseťká s konfliktem. Konflikty se dějí, ale je nutné je umět řešit. Ideálem je konfliktům předcházet. V mateřské škole bývají malé pracovní kolektivy a ředitelka tak má možnost s lidmi častěji komunikovat. Zde je prostor pro uchopení problému ještě dříve, než přeroste v konflikt.

- Ředitelka navazuje spolupráci s partnery školy a dokáže ji využít ku prospěchu školy

Ředitelka by měla umět ovládat komunikaci tak, aby pro svou školu získávala ten největší možný prospěch. Její jednání je ovlivněno i její osobností. Ředitelka mateřské školy by měla umět spolupracovat s vedením základních škol, se zřizovatelem, s různými firmami, s dodavateli a vždy vyjednat ty nejideálnější podmínky pro školu.

- Ředitelka dokáže akceptovat stávající podmínky vytvořené zřizovatelem školy a legislativním rámcem

Ředitelka je povinna dodržovat legislativní normy a měla by se v nich umět orientovat. Stejně tak podmínky, které jsou škole dány zřizovatelem musí akceptovat, nebo si umět vyjednat lepší.

1.4.6 Kompetence řízení a hodnocení edukačního procesu

- plánování a vytváření kurikula
- evaluace procesu
- implementace nových poznatků do edukace
- využívání zpětné vazby

- Ředitelka dokáže naplánovat a implementovat ŠVP odpovídající konkrétní škole, žákům a situaci, v níž se škola nachází.

Ředitelka školy podle školského zákona vydává školní vzdělávací program. Na jeho sestavení by se měli podílet všichni zaměstnanci. ŠVP musí být v souladu s RVP a musí vycházet z konkrétních podmínek školy.

- Ředitelka využívá zjišťované výsledky dětí ke zlepšování edukačního procesu.

Pro ředitelky mateřských škol to v praxi znamená úzkou spolupráci se základními školami. Konzultace s učitelkami ZŠ je pro mateřskou školu zpětnou vazbou v přípravě dětí na školu. Poznátky pak mohou být zapracovány do ŠVP a dalších pedagogických plánů.

- Ředitelka využívá nové poznátky pro optimalizaci edukačního procesu.

V mateřské škole by měla být sledována mezinárodní šetření pro základní školy, která mohou být následně využita ke zlepšování edukačního procesu v MŠ. Jedná se například o předčtenářskou gramotnost, matematické představy, a další.

- Ředitelka umí využít poznatků k inovaci ŠVP.

Se školním vzdělávacím programem by se měli zaměstnanci naučit dobře pracovat. Je to živý materiál, který je třeba neustále doplňovat a podle nových poznatků i zkušeností aktualizovat.

1.5 ROLE ŘEDITELKY MŠ

Ředitelka mateřské školy ve své vedoucí pozici musí zastávat různé role. Role lze rozčlenit z různého úhlu pohledu. Plamínek²⁸ pojímá role jako role lídra, manažera a vykonavatele. Lídr zpracovává a určuje vizi organizace, manažer zajišťuje podmínky a vykonavatel pak podává konkrétní výkon. Ve škole, na rozdíl od většiny jiných organizací nebo firem, musí všechny tyto role zastávat jeden člověk, v našem případě ředitelka mateřské školy.

Vedení i řízení jde ruku v ruce. Často tyto dvě role od sebe nelze oddělovat. „*Manažeři dělají věci správně. Lídři dělají správné věci.*“²⁹. Roli vykonavatele zastává ředitelka svojí přímou pedagogickou činností.

1.6 ŘEDITELKA MŠ JAKO PEDAGOG

Ze všech činností, které ředitelka mateřské školy zastává, je pedagogická právě ta, které by měla věnovat nejvíce času. Je to odvozeno od již několikrát zmiňovaném úvazku přímé pedagogické činnosti. Jestliže má ředitelka více než polovinu úvazku přímé pedagogické činnosti a ještě se samozřejmě musí věnovat dalším z této oblasti, musíme si klást otázku, kolik jí zbývá času na oblasti nepedagogické.

To, co je pro mateřskou školu velmi důležité, je odborně zpracovaný školní vzdělávací program. Na zpracování ŠVP by se měl podílet celý kolektiv zaměstnanců.

Ředitelka je také tím, kdo řídí pedagogický proces ve škole. Je zodpovědná za kvalitu výchovy a vzdělávání dětí. Měla by vytvářet takové podmínky, aby výsledky pedagogického procesu byly co nejlepší. Vzdělávání v oboru by mělo být samozřejmostí. Dnes již existuje mnoho alternativních způsobů vzdělávání. V současné době se lze vzdělávat i elektronicky, například formou webinářů. Je to jedna z forem, která umožňuje získávání nových poznatků i při tak časově náročné práci.

Ředitelka v mateřské škole provádí také hospitační činnost. V současnosti již nebývá hospitační činnost vnímána jako kontrola, ale jako jeden z evaluačních nástrojů.

²⁸PLAMÍNEK, J. *Vedení týmů, lidí a firem*, Praha: Grada Publishing.a.s. 2011, 4. vydání, ISBN 978-80-247-3664-8

²⁹VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management, Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha : Management Press, 2005. ISBN 80-7261-041-4.

Z hospitací jsou následně vyvozována opatření, vedoucí ke zvyšování kvality pedagogické práce.

1.7 ŘEDITELKA MŠ JAKO MANAŽER

Neustále se setkáváme s pojmem „management“. Žádný velký celek, ani tedy mateřská škola, se bez něho neobejde. Někteří lidé sice deklarují, že jsou schopni bez něj existovat, nepotřebují ho a stačí jim selský rozum, ale to není ve skutečnosti možné.

Každá ředitelka mateřské školy se nevyhnutelně stává i managerem.

Pokud má být ředitelka mateřské školy úspěšná jako „manager“ musí umět systematicky plánovat, rozhodovat, řídit, organizovat, komunikovat, vést své podřízené, kontrolovat je a vést k celkovému cíli a poslání mateřské školy.

1.7.1 Vedení lidí (leadership)

Ředitelka mateřské školy jako vůdce (leader) má velký osobní vliv na ostatní podřízené, spolupracovníky, rodiče i děti. Pokud má v sobě něco zvláštního, jedinečného, co ne nazývá charisma, je předpoklad, že bude schopný vůdce. Vůdce může být dobrou ředitelkou mateřské školy, ale každá ředitelka mateřské školy nemusí být vždy schopným vůdcem. Vůdcovství si vysvětlujeme jako vztah mezi těmi kteří vedou, a těmi, kteří jsou vedeni. Má velký význam v managementu mateřské školy, protože každá ředitelka je vůdcem a očekává se od ní, že umí komunikovat s lidmi tak, aby je iniciovala, motivovala a ovlivňovala k dosažení cílů.

Stylem vedení lidí se rozumí osobitý způsob uplatňování různých technik, metod a nástrojů řízení. Charakteristice stylu řízení odpovídá základní rozdělení tří stylů, které se objevuje téměř ve všech odborných publikacích.

1.7.2 Styly řízení

Autoritativní styl řízení

Autoritativní styl řízení je založen na disciplíně, pořádku a poslouchání na slovo. Je třeba plnit příkazy, není čas na diskuzi. Je tedy nejučinnější v krizových situacích.

Pokud je situace nekrizová můžeme takovou autoritu pocíťovat jako omezování svobody. Je to vedení lidí pouhým prikazováním, kdy vedoucí z velké části ukládá pracovníkům úkoly s podrobnými návody postupu. Při plnění svých příkazů vymáhá ukázněné, přesné a včasné plnění úkolů tak, jak je uložil. Vychází z předpokladu, že většina lidí se vyhýbá úkolům, odpovědnosti a nerada pracuje.

Liberální styl řízení

Tento styl je pravým opakem stylu autoritativního. Při jeho uplatňování bývá vysoká fluktuace pracovníků. Manažer většinou nerozhoduje o ničem a vyhýbá se i takovým rozhodnutím, kdy jedině on sám je kompetentní osobou. Jeho podřízení rozhodují samostatně o všem a musí plnit úkoly za svého nadřízeného. Kolektiv je málo výkonný, často se v něm odehrává vzájemný boj o moc, protože vedení je volné, chybí kontrola a motivace.

Demokratický styl řízení

Demokratický styl řízení je založen na úctě a respektu k druhým, na toleranci, diskuzi a vědomí, že svět není černo-bílý a ředitelka není „vševědoucí šéf“. Ředitelka má zájem o spolupracovníky, o jejich nápady. Podřízení nejsou jen poslušnými vykonavateli příkazů ředitelky, ale jejími iniciativními spolupracovníky. Sami chápou vedení jako organizující a iniciující sílu, která je motivuje, pomáhá jim k dosažení cílů a zájmů nejen mateřské školy, ale i jejich. Je to styl vedení lidí formou spolupráce, která ovšem v některých odůvodněných případech nevyklučuje ani direktivní postupy.

Řídících stylů může být však tolik, kolik existuje ředitelek. Žádný není jednoznačně určitelný a popsitelný, každý má svá vlastní specifika. Každý řídicí styl většinou vyplývá i z osobnosti ředitelky a obvykle se mění v závislosti na organizaci

mateřské školy, náročnosti dílčích cílů, na zkušenostech ředitelky a na podmínkách jako jsou např. časové možnosti k dosažení cíle.

Ředitelka jako manažer by měla být vzorem pro ostatní zaměstnance a neměla by zneužívat výhod svého postavení.

Dobře zvolený styl vedení může výrazně ovlivnit úspěšnost ředitelky mateřské školy.

1.8 ŘEDITELKA MŠ JAKO PSYCHOLOG

V podvědomí širší veřejnosti může slovo psycholog znamenat nejen kvalifikovaného odborníka, ale i člověka, který zná nebo dovede poznat myšlení či povahu lidí. Proto také lze tvrdit, že ředitelka mateřské školy musí být dobrým psychologem. Co to ve skutečnosti znamená?

Rysy osobnosti ředitelky mateřské školy

Schopnosti

Schopnost vzniká z vloh, které jsou vrozené a mohou se dědit z generace na generaci.

Schopnosti můžeme členit na:

- rozumové
- mechanické
- psychomotorické

Nejpodstatnější jsou rozumové schopnosti, které se často označují jako inteligence.

Inteligence

Inteligence je geneticky podmíněná, s věkem se nijak výrazně nemění, pouze se mění její struktura. Ve stáří dochází k postupnému snižování rychlosti a pružnosti, výhodou však pro ředitelku bývá přibývajících zkušenost. Pod pojmem inteligence u ředitelky si představujeme její schopnost rozumně, účelově a efektivně myslet. Obecně míru inteligence určuje IQ – inteligenční kvocient. Jeho průměrná hodnota se pohybuje v rozmezí 90 až 110. Při více jak 110 se hovoří o nadprůměru nebo až o vysokém nadprůměru „Inteligenci génia“.

Lze brát v úvahu vztah inteligence a úspěchu ředitelky mateřské školy. Jak by se mohlo zdát, není zde přímý vztah,. K úspěchu ředitelky kromě její inteligence patří bezesporu další proměnné: vhodné vlastnosti osobnosti ředitelky, její vnitřní motivace, umění řídit svůj čas a další.

Znalosti, dovednosti, zkušenosti

Žádný člověk se nerodí se znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi. Získává je v průběhu svého života studiem v teoretické oblasti a skutečným životem v praxi.

- **Znalosti** ředitelky mateřské školy by měly být získávány z odborné literatury týkající se pedagogiky, psychologie, práva, managementu a ekonomie. Absolvování odborných přednášek, seminářů a praktických cvičení často pomáhá k zefektivnění jednání s podřízenými a znalosti z nich získané mohou rozšířit základnu k lepšímu řešení problémů, na jejich základě je možné vytvořit správné rozhodnutí.
- **Dovednosti.** Ovládání komunikačních dovedností patří k základům práce ředitelky mateřské školy. Komunikace velmi těsně souvisí s vytvářením školního, ale i osobního image.
- Stejně významná jako komunikace s veřejností je i cílená vnitřní komunikace se zaměstnanci i dětmi v mateřské škole. Pro úspěšné fungování mateřské školy a dosažení jejích cílů je třeba, aby ředitelka si osvojila dovednosti nejen komunikační, ale i vyjednávací, naslouchací, delegování a další.
- **Zkušenosti** se získávají praxí ředitelky a čím více jich je, tím větší možnost ředitelka má k jejich uplatnění. Z vlastních zkušeností se poučujeme všichni a v případě ředitelky se profesní zkušenosti zcela jistě odráží v řízení mateřské školy.

Osobnost ředitelky – temperament

Temperamentem rozumíme souhrn charakteristických nebo vrozených rysů osobnosti. Ty se trvale projevují způsobem reagování, prožívání a jednání. Temperament je spjat se vzrušivostí člověka, tzn. reakcí na různé podněty a zahrnuje i tendenci ke změně nálad.

Lidé se navzájem liší nejen obsahem svého duševního života (tj. vnímáním, pamatováním, myšlením, zájmy), ale i formou - reakcemi na podněty. Temperament ředitelky mateřské školy tedy ovlivňuje i dynamiku jejího prožívání a chování.

Nejznámější je Hippokratova typologie temperamentu, jež rozděluje 4 typy temperamentu podle čtyř tělesných šťáv – krev, hlen, černá žluč, žluč.

- **sangvinik (krev)** - vyznačuje se především přiměřenou reaktivitou, tzn. na slabé podněty reaguje slabě, na silné silně. Je přizpůsobivý, emoce má vyrovnané, ale někdy bývá nestálý a lehkovážný. Je však optimistický, city i prožitky jsou spíše mělké, vzhledem k emocím je stabilním extrovertem.
- **flegmatik (hlen)** - je emočně celkem vyrovnaný, často se jeví jako lhostejný, tváří se často spokojeně a vzrušují ho jen velmi silné podněty. Je spíše pasivní a bez velkých životních ambicí a požadavků, nemá rád změny a vzhledem k emocím je stabilním introvertem.
- **melancholik (černá žluč)** - vyznačuje se hlubokými prožitky, často smutně naladěný, pesimistický se strachem z budoucnosti. Jeho život je pro něj často obtížný, usiluje o klid a nesnáší vypjaté situace a hluk. City jsou však trvalé, ale jejich intenzita se navenek neprojevuje, obtížně navazuje kontakty. Pokud nějaké vztahy naváže, jsou trvalé a hluboké. Vzhledem k emocím je labilním introvertem.
- **choleric (žluč)** – se projevuje silnou vzrušivostí, má sklon k výbuchům i k agresi. Velmi těžko se ovládá, často reaguje impulzivně a nerozvážně. Je netrpělivý, panovačný, vyžaduje často od jiných ústupky. Jednání s takovým člověkem je velice obtížné. Vzhledem k emocím je labilním extrovertem.

Vzhledem k tomu, že ředitelka mateřské školy je neustále v koloběhu různých jednání, s nadřízenými, podřízenými, rodiči i dětmi, může její temperament velice působit na vztahy s výše uvedenými. Žádný člověk však není v tomto smyslu vyhraněný, vždy se jedná o kombinaci více těchto typů.

1.9 ŘEDITELKA MŠ JAKO PRÁVNÍK

Přestože ředitelka mateřské školy musí mít znalosti z různých oblastí – psychologie, pedagogika, ekonomie, managementu a práva, je její role „právníka“ klíčová a velmi obtížná. Pokud udělá chybu v této oblasti, může to mít obrovské následky. Proto si musí neustále doplňovat poznatky o nové právní předpisy a zákony v oblasti školství, personalistiky, požární ochrany a bezpečnosti, ochrany zdraví a hygieny práce. Zápis do školského rejstříku, zřizovací listina, přijímání a propouštění zaměstnanců, přijímání dětí do mateřské školy ve správním řízení, vedení školní matriky a další administrativní povinnosti mohou ředitelku velmi časově vytížit, že často nezbyvá mnoho času na pedagogickou činnost. Neustálé sledování novelizace zákonů, vyhlášek a jiných právních dokumentů musí být pro ředitelku mateřské školy samozřejmostí. Právní vědomí ředitelky je předpokladem jejího úspěšného vedení mateřské školy.

1.10 ŘEDITELKA MŠ JAKO EKONOM

Mateřské školy se liší svým vybavením, prostorem, ale i množstvím finančních prostředků, se kterými mohou disponovat. Každá mateřská škola má své specifické ekonomické potřeby, a aby je ředitelka mohla uspokojit, stojí ji to mnohdy velké úsilí. Rozpočet mateřské školy musí ředitelka velmi uvážlivě navrhovat. Je nutné do něj zahrnout všechny potřeby mateřské školy, které budou sloužit ke splnění cílů školy a které bude ředitelka umět dobře formulovat a obhajovat při získávání finančních prostředků od státu i od zřizovatele.

Ekonomické potřeby v mateřské škole

Tyto potřeby můžeme rozdělit podle různých pohledů – důležitosti, možnosti jejich dosažení, časových podmínek a dalších.

Dělení:

- **základní potřeby** – jsou to nevyhnutelné potřeby, bez kterých není mateřská škola schopna fungovat. V případě základních potřeb mateřské školy sem patří: prostory a vybavení školy dle splnění všech předpisů z hygieny práce a zdraví, bezpečnosti práce a požární ochrany tak, aby byla mateřská škola schopna skutečného provozu. Nezbytnou součástí těchto základních potřeb je

zajištění stravy pro děti a zaměstnance včetně zajištění mzdových prostředků pro zaměstnance.

- **vyšší potřeby** – není tolik nezbytné je uspokojovat, je možné je odložit. Patří sem materiální dary, finanční sponzorské dary, výlety, provoz různých kroužků a další.
- **nahodilé potřeby** – vznikají na základě náhody nebo určitého impulzu. Bývají výhodné a časově omezené. Například náhodná a finančně výhodná akce pro nákup vybavení školy nebo různé akce s velkými slevami.
- **uměle vyvolané potřeby** – tyto potřeby nejsou nutné a zajišťují se cíleně na základě ekonomických možností mateřské školy. Patří sem například reklama mateřské školy – prezentace mateřské školy v katalogu, letáky, billboardy, webové stránky a další.

Ekonomická a politická situace v našem státě samozřejmě ovlivňuje ekonomické možnosti ředitelky mateřské školy. Pokud budou vzrůstat finanční prostředky pro předškolní školství, budou mít ředitelky větší možnosti k uspokojení ekonomických potřeb zajišťujících spokojenost nejen její, ale především dětí, rodičů i zaměstnanců.

1.11 STANOVENÍ KRITÉRIÍ ÚSPĚŠNOSTI

V této práci je na úspěch nahlíženo jako na dosahování dobrých, až vynikajících výsledků. Díváme se na úspěch jako na zvládnání všech činností, které ředitelka mateřské školy vykonává a k čemuž musí být vybavena patřičnými kompetencemi.

Pro potřeby této práce byla z tohoto pohledu stanovena kritéria úspěšnosti ředitelky mateřské školy. Není možné obsáhnout všechny činnosti ředitelky. Kritéria byla však zvolena tak, aby byla zastoupena každá z kompetenčních oblastí,³⁰ ale také tak, aby bylo možné zohlednit i druhý rozměr úspěšnosti, což jsou samotné subjektivní pocity uspokojení ředitelky z dosažení úspěchu.³¹ Tento rozměr bude respondenty vyjádřen zodpovězením otázky č. 4 v dotazníku.

³⁰ LHOTKOVÁ, I.; TROJAN, V.; KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků v školství*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-73-57-899-2

³¹ LUBASOVÁ, A. *Stínová stránka životního úspěchu z pohledu systémového myšlení*, MUNI Brno 2007, dostupné na WWW.is.muni.cz/69870/fss_d/Disertace.pdf

Při stanovování kritérií jsme vycházeli ze šesti oblastí, které uvádějí autoři Lhotková, Trojan a Kitzberger ve své publikaci.³² Jedná se o oblasti, které zahrnují kompetence:

- lídrovské
- manažerské
- odborné
- osobnostní
- sociální
- řízení a hodnocení edukačního procesu

Tak jako jednotlivé kompetenční oblasti od sebe v praxi nelze striktně oddělit, tak i kritéria můžeme zařadit do více oblastí, které se vzájemně prolínají. Kritéria jsou proto uvedena v těch oblastech, kde se mohou nejvíce projevat.

Jednotlivé kompetenční oblasti jsou tedy minimálně zastoupeny těmito kritérii (podle čísla kritéria v dotazníku):

- lídrovské – 7, 12, 13, 17
- manažerské – 2, 3, 11
- odborné – 1, 2, 4, 10, 14, 17
- osobnostní – 13, 15, 16, 4
- sociální – 4, 7, 8, 11, 13, 14
- řízení a hodnocení edukačního procesu – 9,10

Zvolená kritéria budou v analytické části sloužit jako proměnné a budou použita v dotazníkovém šetření ke zjištění pojetí úspěšnosti samotnými ředitelkami mateřských škol.

KRITÉRIA ÚSPĚŠNOSTI ŘEDITELKY MATEŘSKÉ ŠKOLY

- 1 - Efektivní hospodaření a zajištění provozu z ekonomického hlediska
- 2 - Úspěšné získávání financí z jiných zdrojů
- 3 - Dobrá materiální vybavenost MŠ

³² LHOTKOVÁ, I.; TROJAN, V.; KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků v školství*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-73-57-899-2

- 4 - Dobrá spolupráce se zřizovatelem
- 5 - Pozitivní hodnocení zřizovatelem
- 6 - Pozitivní hodnocení ČŠI
- 7 - Dobrá spolupráce s rodiči a širší veřejností
- 8 - Spokojenost dětí a rodičů
- 9 - Nabídka nadstandardních aktivit pro děti
- 10 - Kvalita pedagogického procesu
- 11 - Kvalita personálního zajištění školy
- 12 - Sestavení a naplňování vize školy
- 13 - Schopnost vedení lidí
- 14 - Vytváření a udržování dobrého klimatu školy
- 15 - Zvládání time-managementu (řízení času)
- 16 - Zvládání krizových a stresových situací
- 17 - Vytváření image školy
- 18 - Rovnováha mezi osobním a pracovním životem

2 PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM A FORMULACE TVRZENÍ

Výzkumný problém

Liší se kritéria úspěšnosti ředitelky mateřské školy v závislosti a délce její ředitelské praxe? Výzkumem bude zodpovězeno, zda takový rozdíl skutečně existuje a v čem eventuálně spočívá. Jedná se o vztahový typ výzkumného problému, jelikož délka ředitelské praxe může ovlivnit pohled na vlastní úspěšnost ředitele mateřské školy.

Formulace tvrzení

Pojetí úspěšnosti ředitelky mateřské školy se liší v závislosti na délce její ředitelské praxe.

2.2 CÍL VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Cílem výzkumného šetření bylo zjistit, zda a v čem spočívají rozdíly v pojetí úspěšnosti ředitelek mateřských škol v závislosti na délce jejich praxe.

2.3 STANOVENÍ PROMĚNNÝCH

Pro výzkumné šetření byly stanoveny tyto proměnné:

1. proměnná: délka ředitelské praxe

- a) do 2 let
- b) 2 – 6 let
- c) 6 – 12 let
- d) nad 12 let

2. proměnná: kritéria úspěšnosti ředitelů mateřských škol, která byla stanovena podle výše uvedeného postupu – viz. 1.11 STANOVENÍ KRITÉRIÍ ÚSPĚŠNOSTI této bakalářské práce.

Byla stanovena tato kritéria úspěšnosti:

- 1 - Efektivní hospodaření a zajištění provozu z ekonomického hlediska
- 2 - Úspěšné získávání financí z jiných zdrojů
- 3 - Dobrá materiální vybavenost MŠ

- 4 - Dobrá spolupráce se zřizovatelem
- 5 - Pozitivní hodnocení zřizovatelem
- 6 - Pozitivní hodnocení ČŠI
- 7 - Dobrá spolupráce s rodiči a širší veřejností
- 8 - Spokojenost dětí a rodičů
- 9 - Nabídka nadstandardních aktivit pro děti
- 10 - Kvalita pedagogického procesu
- 11 - Kvalita personálního zajištění školy
- 12 - Sestavení a naplňování vize školy
- 13 - Schopnost vedení lidí
- 14 - Vytváření a udržování dobrého klimatu školy
- 15 - Zvládání time-managementu (řízení času)
- 16 - Zvládání krizových a stresových situací
- 17 - Vytváření image školy
- 18 - Rovnováha mezi osobním a pracovním životem

2.4 METODIKA ŠETŘENÍ

Výzkumná část práce byla založena na dotazníkovém šetření respondentů.

2.5 VÝZKUM

2.5.1 Výzkumný nástroj – dotazník

Byl zpracován dotazník pro ředitele mateřských škol. Dotazník obsahoval soubor uzavřených otázek, týkajících se zkoumané problematiky. Dotazník je v příloze č.1.

K jednotlivým otázkám v dotazníku:

1. Jste žena?

Vizuální kontrolou křestních jmen (pohlaví ředitele není v databázi MŠMT uvedeno) stažených e-mailových adres (viz dále) bylo zjištěno, že ředitelů/mužů je cca 5 promile. Pro výzkum zřejmě nebude odpověď na tuto otázku zajímavá, protože v drtivé většině jsou na pozici ředitele ženy. Tato otázka byla v dotazníku kladena ale

právě proto, aby bylo možné zdůvodnit, proč se celá bakalářská práce zabývá právě ředitelkami a ne řediteli mateřských škol.

2. Délka Vaší ředitelské praxe

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, zda a v čem spočívají rozdíly v pojetí úspěšnosti ředitelek mateřských škol v závislosti na délce jejich praxe. Odpověď na tuto otázku je základní proměnnou pro rozdělení odpovědí do kategorií délky ředitelské praxe.

3. Uved'te, jakou váhu mají podle Vašeho názoru jednotlivá kritéria pro úspěšnost ředitelky / ředitele MŠ obecně

Respondenti ohodnotí váhu kritérií číslem ve škále 1,2,3,4,5 (1-nejmenší váha 5- největší váha). Z odpovědí vyplyne, jak velký význam ředitelky jednotlivým kritériím přiřkládají.

Kritéria byla stanovena na základě teoretických poznatků, získaných studiem odborné literatury – viz. 1.11 STANOVENÍ KRITÉRIÍ ÚSPĚŠNOSTI této bakalářské práce.

4. Označte tři kritéria, která považujete pro Váš osobní pocit úspěšnosti za nejdůležitější

Zodpovězením této otázky očekáváme odpověď, která kritéria považují ředitelky pro subjektivní hodnocení vlastní úspěšnosti za nejdůležitější. Jedná se o jejich přání či cíle, které by jim v případě, že by se jim dařilo je naplňovat, přinesly maximální pocit uspokojení.

5. Označte tři kritéria, která se Vám daří naplňovat nejlépe

Zde uvedou respondenti kritéria, která se jim daří naplňovat k jejich plné spokojenosti. Samozřejmě se kritéria nemusí shodovat s jimi uvedenými kritérii z otázky č. 4. (Plním dobře kritérium X, ale větší uspokojení bych měla, kdybych plnila kritérium Y z otázky č. 4).

6. Označte tři kritéria, která se Vám nedaří zcela naplňovat

Zde uvedou respondenti kritéria, která se jim naplňovat příliš nedaří, kde cítí ve své úspěšnosti největší deficit. Je to opačný konec spektra k otázce č. 5.

Pro vlastní realizaci dotazníku jsme zvolili služby portálu <http://www.vyplnto.cz/>, který poskytuje dostatečné technické prostředky pro vytvoření, vyplnění a sběr dat od respondentů. Umožňuje formulovat otázky různého typu (např. jedna odpověď z N možností, právě x odpovědí z N možností, výběr ze škály) a ošetřit, aby respondent odpověděl podle zadaných pravidel (např. zaškrtnul právě 3 možnosti z 18). Tím je zaručeno, že od respondentů získáme konzistentní odpovědi.

Vytvořený a otestovaný dotazník jsme umístili na web.

2.5.2 Pilotní výzkum

Pro ověření srozumitelnosti otázek byl osloven zkušební vzorek respondentů. Dotazník byl rozeslán pěti kolegyním, ředitelkám mateřských škol z různých měst, a následně s nimi konzultován. Konzultace dotazníku byla bez připomínek.

2.5.3 Výběr respondentů

Dotazník bylo třeba rozeslat dostatečně velkému množství potenciálních respondentů. E-mailové adresy ředitelek jsme získali na webu MŠMT:

<http://stistko.uiv.cz/registr/vybskolrn.asp>

Vzhledem k omezeným možnostem zadání filtrů jsme získali 4.713 mailových adres škol (ve formátu CSV), jejichž zřizovatelem jsou obce. Tato „hrubá“ data byla natažena do databázového softwaru pro rozesílání hromadných mailů (ApSoft – korespondence).

Po dalším odfiltrování nesamostatných mateřských škol, které jsou sloučené se základními školami (tyto mateřské školy nemají vlastní ředitelky pro mateřskou školu, ale vedoucí učitelky), zůstalo 2.258 e-mailových adres.

Pro oslovení ředitelů mateřských škol byl vytvořen průvodní dopis, který objasňoval respondentům význam šetření a ujištění, že dotazník je anonymní, a že odpovědi budou použity pouze pro zpracování bakalářské práce. Dále byl v dopisu uveden termín, do kdy je možné dotazník vyplnit. V závěru byl uveden veřejný zdroj, odkud byly získány adresy respondentů a odkaz na webové stránky, kde mají dotazník vyplnit (technicky pouze proklikem na odkaz). Text dopisu je v Příloze č.2.

Na získané adresy jsme tento dopis rozeslali pomocí uvedeného softwaru.

Z 59 adres se nám vrátila zpráva, že adresa je neplatná, další adresy nemusí být používané (pro kontrolu jsme provedli telefonické ověření u několika kolegů v Mariánských Lázních a okolí, abychom získali zpětnou vazbu, zda e-maily došly. Jedna z nich měla aktuálně jinou adresu, než byla uvedena v databázi MŠMT). Nejsme ovšem z těchto poznatků schopni kvantifikovat, jaké procento oslovených adresátů e-mail opravdu dostalo (do jaké míry je databáze MŠMT aktuální).

2.5.4 Data z průzkumu

Jako výstup z průzkumu poskytuje portál www.vyplnto.cz tabulku ve formátu CSV, kde odpovědi jednoho respondenta představují jednu řádku tabulky. V této tabulce se nachází **primární data**. Jejich zpracováním jsme získali **odvozená data**, jejichž analýzou a vyhodnocením jsme dospěli k závěrům bakalářské práce.

Primární data

Primární data odpovědí představují tabulku typu

řádek	žena	kategorie	krit 1	krit 2	...	krit 17	krit 18
r		x	k=1	k=2		k=17	k=18
1	ano	do 2 let	5	3		4	5
2	ano	do 2 let	5	3		5	5
3	ano	nad 12 let	3	3		5	1
...
442	ne	nad 12 let	5	4	<i>Odpověď vyloučena</i>	5	5
443	ano	nad 12 let	5	3		5	5
444=R	ano	nad 12 let	4	3		4	2

Jednotlivé kategorie respondentů podle délky praxe jsme označili indexem (**x**). Kategorie jsou z množiny {1,2,3,4}, kde

1 = do 2 let

2 = 2 – 6 let

3 = 6 – 12 let

4 = nad 12 let

Jednotlivá kritéria jsme označili indexem (**k**). Jsou z množiny {1, ...,18} kde:

1 = Efektivní hospodaření a zajištění provozu z ekonomického hlediska

2 = Úspěšné získávání financí z jiných zdrojů

3 = Dobrá materiální vybavenost MŠ

4 = Dobrá spolupráce se zřizovatelem

5 = Pozitivní hodnocení zřizovatelem

6 = Pozitivní hodnocení ČŠI

7 = Dobrá spolupráce s rodiči a širší veřejností

8 = Spokojenost dětí a rodičů

9 = Nabídka nadstandardních aktivit pro děti

10 = Kvalita pedagogického procesu

11 = Kvalita personálního zajištění školy

12 = Sestavení a naplňování vize školy

13 = Schopnost vedení lidí

14 = Vytváření a udržování dobrého klimatu školy

15 = Zvládání time-managementu (řízení času)

16 = Zvládání krizových a stresových situací

17 = Vytváření image školy

18 = Rovnováha mezi osobním a pracovním životem

Jednotlivé řádky jsme ve vzorcích označili indexem (**r**). Počet odpovědí od respondentů kategorie **x** je **R(x)**. Celkový počet obdržených odpovědí je **R**.

- tabulka tedy obsahuje řádky s čísly **r {1,2, ...,R}**

- odpověď na řádku **r** patří do kategorie **x= OX(r)**

- na řádku **r** je pro každou otázku 18 hodnot odpovídajících kritériím **k=1,2,...,17,18**

Ve sloupcích tabulky jsou odpovědi na jednotlivé otázky. Pro jednotlivé odpovědi použijeme v dalším textu toto označení:

OS(r) - **pohlaví**: odpovědi jsou z množiny {1,2}, kde

1 = žena

2 = muž

Údaj z tohoto sloupce slouží jako klíč pro odfiltrování odpovědí ředitelů – mužů, které budou z průzkumu vyloučeny. Důvodem je již zadání bakalářské práce: „Pojetí úspěšnosti *ředitelky* mateřské školy“

OX(r) - **délka ředitelské praxe**

Údaj z tohoto sloupce slouží jako index-klíč **kategorie délky praxe (x)**, podle kterého výzkum dělím do jednotlivých skupin podle délky praxe.

OV(x,k,r) – **váha kritéria pro úspěšnost ředitelky / ředitele MŠ obecně**: odpovědi jsou z množiny {1,2,3,4,5}, kde každá hodnota představuje váhu, kterou respondent danému kritériu přiřadí.

OP(x,k,r) - **kritéria, která považuje respondent pro svůj osobní pocit úspěšnosti za nejdůležitější**: odpověď pro každé kritérium (k) je z množiny {0,1}, kde {1} je uvedena u těch právě tří kritérií, která respondent zaškrtnul.

OD(x,k,r) - **kritéria, která se respondentovi daří naplňovat nejlépe**: odpověď pro každé kritérium (k) je z množiny {0,1}, kde {1} je uvedena u těch právě tří kritérií, která respondent zaškrtnul.

ON(x,k,r) - **kritéria, která se respondentovi nedaří zcela naplňovat**: odpověď pro každé kritérium (k) je z množiny {0,1}, kde {1} je uvedena u těch právě tří kritérií, která respondent zaškrtnul.

2.5.5 Postup zpracování dat

Z primárních dat jsem spočítala **odvozená data**. Pro každou **kategorii délky praxe (x)** se jedná o tyto odvozené ukazatele:

$$\text{Průměrná váha kritéria v kategorii} \quad V(x,k) = \sum_{r=1}^{r=R(x)} OV(x,k,r) / R(x)$$

Průměrná váha kritéria říká, za jak důležité respondenti dané kritérium pro hodnocení své úspěšnosti považují.

Hodnotu získáme tak, že sečteme zadané váhy jednotlivých kritérií a vydělíme počtem respondentů v kategorii. Výsledkem je u každého kritéria desetinné číslo z intervalu $\langle 0,00,5,00 \rangle$. Předpokládáme, že se váha kritérií v jednotlivých kategoriích délky praxe bude lišit.

$$\text{Pocit úspěšnosti v kategorii} \quad P(x,k) = \sum_{r=1}^{r=R(x)} OV(x,k,r) * OP(x,k,r) / R(x)$$

Pocit úspěšnosti říká, která kritéria by respondentovi přispěla největším podílem k jeho subjektivnímu pocitu úspěšnosti, pakliže by se mu podařila úspěšně naplnovat. Promítají se do něj tedy přání a cíle ředitelek.

Hodnotu získáme tak, že vynásobíme váhu, kterou respondent danému kritériu přisoudil, číslem 1 nebo 0 podle toho, zda respondent kritérium v dotazníku zaškrtnul (dostanu tedy u každého kritéria číslo z množiny $\{0,1,2,3,4,5\}$), součiny sečtu a vydělím počtem respondentů.

$$\text{Kritéria „Daří“} \quad D(x,k) = \sum_{r=1}^{r=R(x)} OV(x,k,r) * OD(x,k,r) / R(x)$$

Kritéria „Daří“ říkají, která kritéria se respondentovi daří plnit tak, že je s nimi spokojen.

Hodnotu získáme tak, že vynásobíme váhu, kterou respondent danému kritériu přisoudil, číslem 1 nebo 0 podle toho, zda respondent kritérium v dotazníku zaškrtnul (dostanu tedy u každého kritéria číslo z množiny $\{0,1,2,3,4,5\}$), součiny sečtu a vydělím počtem respondentů.

$$\text{Kritéria „Nedaří“} \quad N(x,k) = \sum_{r=1}^{r=R(x)} OV(x,k,r) * ON(x,k,r) / R(x)$$

Kritéria „Nedaří“ říkají, která kritéria se respondentovi nedaří plnit tak, že je s nimi spokojen.

Hodnotu získáme tak, že vynásobíme váhu, kterou respondent danému kritériu přisoudil, číslem 1 nebo 0 podle toho, zda respondent kritérium v dotazníku zaškrtnul (dostanu tedy u každého kritéria číslo z množiny {0,1,2,3,4,5}), součiny sečtu a vydělím počtem respondentů.

Pro všechny ukazatele dále spočítáme **Průměrnou váha kritéria**, která bude sloužit jako referenční hodnota, ke které budeme při interpretaci výsledků průzkumu vztahovat hodnoty kritérií u jednotlivých kategorií.

$$\text{Průměrná váha kritéria} \quad V(k) = \sum_{r=1}^{r=R} OV(k,r) / R$$

Pro celkové zhodnocení úspěšnosti resp. neúspěšnosti jednotlivých kategorií respondentů jsme navrhli a spočítali z dat dva koeficienty:

$$\text{Koeficient „Úspěšnosti“} \quad U(x) = \sum_{k=1}^{k=18} \sum_{r=1}^{r=R(x)} OP(x,k,r) * OD(x,k,r) / R(x) / 3 * 100$$

Koeficient „Úspěšnosti“ představuje projekci kritérií, která se **plnit daří**, do kritérií, která respondentovi přináší největší **pocit úspěšnosti**. Když se respondentovi daří úspěšně plnit všechna kritéria, která považuje pro svůj pocit úspěšnosti za nejdůležitější, dá se předpokládat, že je plně úspěšný. S klesající hodnotou vlastní vnímání úspěšnosti klesá.

Hodnotu získáme tak, že vynásobíme odpověď {0,1} na **otázku 4 (Označte tři kritéria, která považujete pro Váš osobní pocit úspěšnosti za nejdůležitější)** odpovědí {0,1} na **otázku 5 (Označte tři kritéria, která se Vám daří naplňovat nejlépe)**. Maximálně můžeme u jednoho respondenta dostat hodnotu 3,00 (třikrát 1*1 při plné shodě přání a skutečnosti), minimálně můžeme získat hodnotu 0,00 při naprosté neshodě přání a skutečnosti. Maximální hodnotu 3,00 bereme jako 100%.

$$\text{Koeficient „Neúspěšnosti“ } N(x) = \sum_{k=1}^{k=18} \sum_{r=1}^{r=R(x)} OP(x,k,r) * ON(x,k,r) / R(x) / 3 * 100$$

Koeficient „Neúspěšnosti“ představuje projekci kritérií, která se **plnit nedaří**, do kritérií, která respondentovi přináší největší **pocit úspěšnosti**. Když se respondentovi nedaří úspěšně plnit kritéria, která považuje pro svůj pocit úspěšnosti za nejdůležitější, dá se předpokládat, že nemá pocit úspěšnosti. S rostoucí hodnotou vlastní vnímání neúspěšnosti roste.

Hodnotu získáme tak, že vynásobíme odpověď {0,1} na **otázku 4 (Označte tři kritéria, která považujete pro Váš osobní pocit úspěšnosti za nejdůležitější)** odpovědí {0,1} na **otázku 6 (Označte tři kritéria, která se Vám nedaří zcela naplňovat)**. Maximálně můžeme u jednoho respondenta dostat hodnotu 3,00 (tříkrát 1*1 při plné shodě přání a skutečnosti), minimálně můžeme získat hodnotu 0,00 tehdy, když žádné z nenaplňovaných kritérií respondent nepovažuje pro svoji spokojenost za důležité. Maximální hodnotu 3,00 bereme jako 100%.

2.5.6 Zpracování dat respondentů

Z portálu www.vyplnto.cz jsme získali tabulku ve formátu CSV, která obsahuje odpovědi celkem **444** respondentů z **2.193** oslovených (2.193 různých IČ). Návratnost dotazníku byla tedy **20,3%**.

Ze 444 respondentů bylo 6 mužů, které jsme vzhledem zadání tématu práce (Pojetí úspěšnosti *ředitelky* ...) ze zpracování vyloučili. (Muži byli mimochodem s vyplňováním dotazníku nejrychleji hotovi – viz PŘÍLOHA 3: **Všechna data z průzkumu – váhy**, sloupec „Čas [s]“.)

Do průzkumu bylo tedy zahrnuto 438 odpovědí.

Datový soubor ve formátu CSV jsme zpracovali způsobem popsáním v kapitole **Postup zpracování dat**. Číselné výsledky výpočtů jsou v Příloze č.3. Z číselných výsledků v Excelu jsme vytvořili přehledné grafy, ze kterých jsme pak vyvodili závěry.

2.5.7 Analýza a vyhodnocení dotazníkového šetření

Váhy kritérií podle délky praxe (Graf y č.1,2)

Pro každou kategorii délky praxe jsme počítali průměrnou váhu jednotlivých kritérií podle vzorce

$$\text{Průměrná váha kritéria} \quad V(\mathbf{k}) = \sum_{r=1}^{r=R} OV(\mathbf{k},r) / R$$

Sestupné pořadí kritérií podle průměrné váhy je:

Spokojenost dětí a rodičů	4,67
Vytváření a udržování dobrého klimatu školy	4,60
Kvalita pedagogického procesu	4,59
Kvalita personálního zajištění školy	4,58
Dobrá spolupráce s rodiči a širší veřejností	4,56
Dobrá spolupráce se zřizovatelem	4,55
Schopnost vedení lidí	4,54
Pozitivní hodnocení zřizovatelem	4,39
Pozitivní hodnocení ČŠI	4,35
Vytváření image školy	4,35
Efektivní hospodaření a zajištění provozu z ekonomického hlediska	4,34
Zvládání krizových a stresových situací	4,34
Sestavení a naplňování vize školy	4,21
Zvládání time-managementu (řízení času)	4,12
Rovnováha mezi osobním a pracovním životem	4,10
Dobrá materiální vybavenost MŠ	4,09
Úspěšné získávání financí z jiných zdrojů	3,34
Nabídka nadstandardních aktivit pro děti	3,14

Odchylky od průměru se v jednotlivých kategoriích pohybují v rozmezí -5,3 až +7,5%, což považují za minimální rozdíl. Jednotlivé kategorie ředitelek vidí jejich váhy prakticky stejně.

V zásadě se váhy většiny kritérií moc neliší, pohybují se v pásmu 4,0 – 4,9. Maximální váhu připisují shodně kritériu **Spokojenost dětí a rodičů**. Jako nejméně důležitá kritéria se s výrazným odstupem od ostatních kritérií se opět shodně umístila kritéria, jejichž váhy jsou pod 3,4:

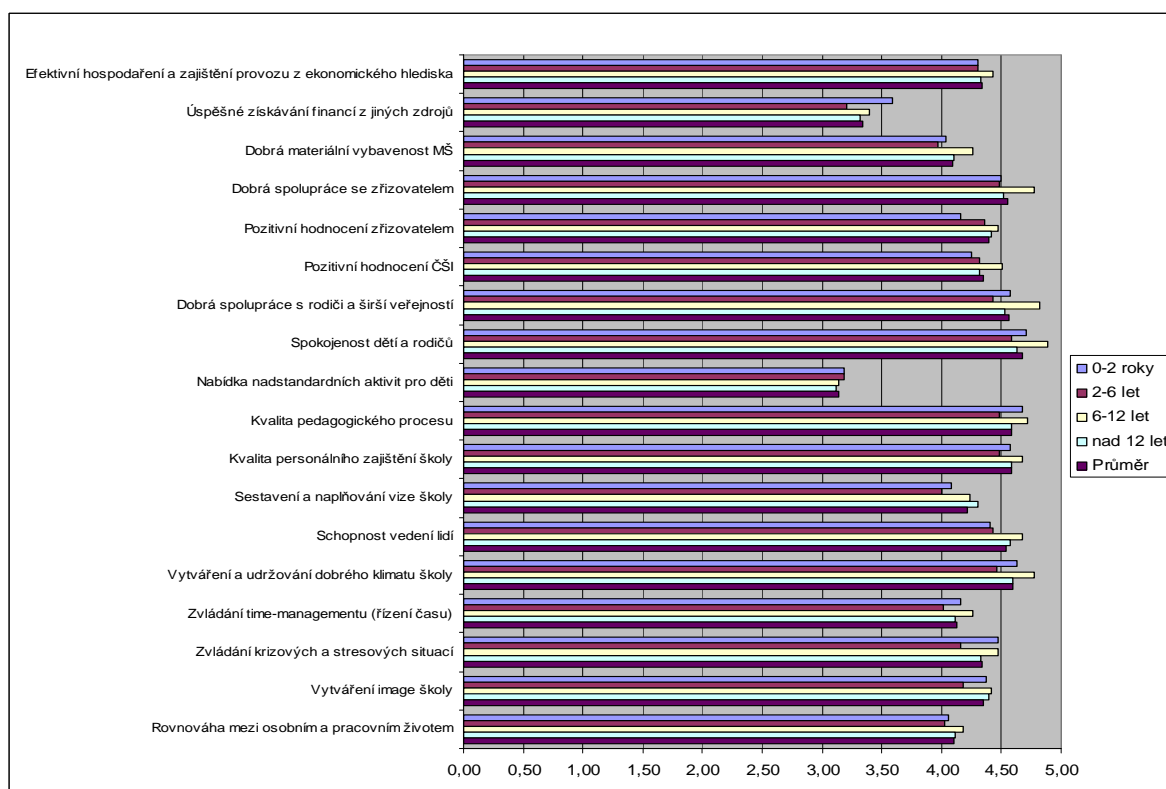
Úspěšné získávání financí z jiných zdrojů

Nabídka nadstandardních aktivit pro děti

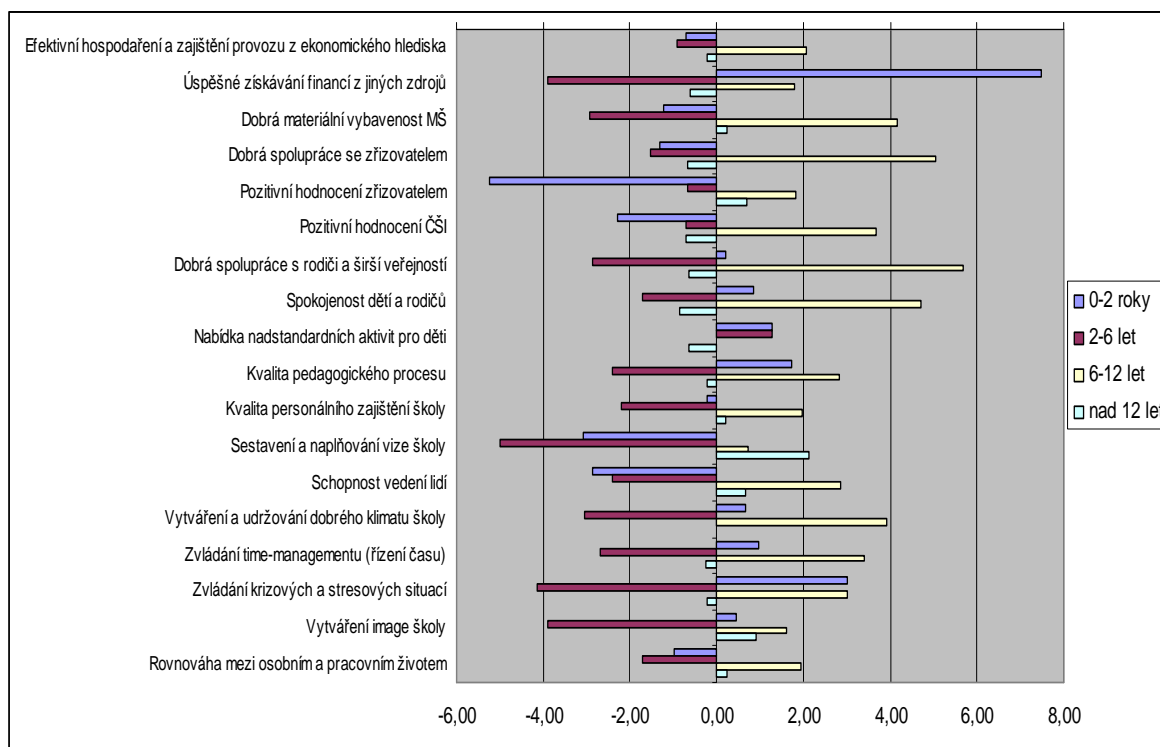
Lze konstatovat, že rozdíly vah, které ředitelky přiřadily jednotlivým kritériím a které formují jejich pocit úspěšnosti, nezávisí nijak významně na délce jejich praxe.

Hodnoty vah kritérií jsme vynesli do grafu č.1, Odchyly od průměru v % do grafu č.2.

Graf č.1 **Váhy kritérií podle délky praxe**



Graf č.2 **Váhy – Odchylky od průměru v %**



Osobní pocit úspěšnosti podle délky praxe (Grafy č.3, 4)

Pro každou kategorii délky praxe jsme spočítali průměrnou důležitost jednotlivých kritérií podle vzorce

$$\text{Pocit úspěšnosti} \quad \mathbf{P(k)} = \sum_{r=1}^{r=R(x)} \mathbf{OV(k,r)} * \mathbf{OP(k,r)} / \mathbf{R(x)}$$

Pocit úspěšnosti říká, která kritéria by respondentovi přispěla největším podílem k jeho subjektivnímu pocitu úspěšnosti, pakliže by se mu podařila úspěšně naplňovat. Promítají se do něj tedy přání a cíle ředitelek.

Jako prvních osm nejvýznamnějších kritérií (průměrná hodnota je rovna nebo přesáhla hodnotu 0,70) se umístilo:

Efektivní hospodaření a zajištění provozu z ekonomického hlediska	0,84
Dobrá spolupráce se zřizovatelem	1,24
Dobrá spolupráce s rodiči a širší veřejností	0,82
Spokojenost dětí a rodičů	3,47
Kvalita pedagogického procesu	1,98
Kvalita personálního zajištění školy	1,09
Vytváření a udržování dobrého klimatu školy	1,58
Rovnováha mezi osobním a pracovním životem	0,70

Až na kritérium „Rovnováha mezi osobním a pracovním životem“, které nahradilo „Schopnost vedení lidí“, se seznam a víceméně i pořadí kritérií shodují s váhami, které respondenti jednotlivým kritériím přiřadili. Hodnoty a průměry pro jednotlivá kritéria jsme vynesli do grafu č.3.

Osm nejvýznamnějších kritérií jsme vybrali k dalšímu podrobnějšímu zkoumání. Pro každou kategorii jsme od každého kritéria odečetli jeho průměrnou hodnotu. Získaný rozdíl jsme vydělili průměrnou hodnotou a vynásobili 100. Tak jsme získali u jednotlivých kategorií pro každé kritérium relativní hodnoty **odchyly od průměru** v procentech. Tyto odchylky představují rozdíly v pohledu na vlastní úspěšnost **mezi** jednotlivými **kategoriemi**. Odchyly pro jednotlivá kritéria jsme vynesli do grafu č.4.

Za významný považujeme rozdíl, který leží pod hodnotou -10% resp. nad hodnotou +10%. Takové hodnoty mají:

Ad Efektivní hospodaření a zajištění provozu z ekonomického hlediska:

- pro ředitelky v kategorii nad 12 let je odchylka +12%, u zbývajících kategorií je to -13%, -18% resp. -10%

Ad Dobrá spolupráce se zřizovatelem:

- pro ředitelky v kategorii 2-6 let je odchylka +19%
- u zbývajících kategorií jsou odchylky pod průměrem: -6%, -16% resp. -1%

Ad Dobrá spolupráce s rodiči a širší veřejností:

- pro ředitelky v kategorii 0-2 roky je odchylka +27%
- u zbývajících kategorií je -6%, -1% resp. -4%.

Ad Spokojenost dětí a rodičů:

Pro pocit úspěšnosti je toto kritérium absolutně nejvýznamnější pro všechny kategorie, což je jistě velmi dobře. Odchylky od průměru jsou minimální, -7%, -7%, +12% a 0%, pohled na kritérium se s rostoucí praxí prakticky nemění

Ad Kvalita pedagogického procesu:

Jedná se o absolutně druhé nejvýznamnější kritérium

- pro ředitelky v kategorii 0-2 roky je odchylka +27%, u zbývajících kategorií jsou pak odchylky -12%, +7% resp. -3%.

Ad Kvalita personálního zajištění školy:

- pro ředitelky v kategoriích 0-2 a 2-6 let je odchylka výrazně pod průměrem: -21% a -28%
- pro ředitelky v kategorii 6-12 let je odchylka +37%

Ad Vytváření a udržování dobrého klimatu školy:

Jedná se o absolutně třetí nejvýznamnější kritérium. Odchylky jsou minimální, -1%, +4%, +16% a -6% %, pohled na kritérium se s rostoucí praxí prakticky nemění.

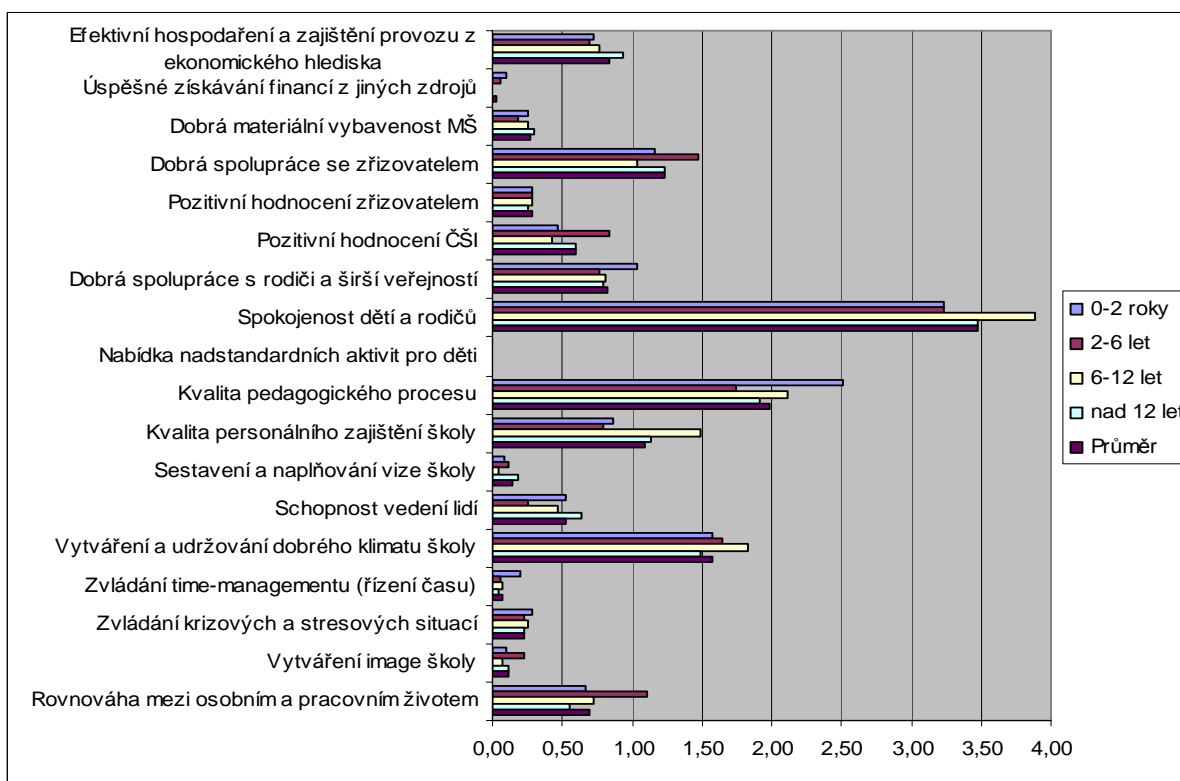
Ad Rovnováha mezi osobním a pracovním životem:

U tohoto kritéria je největší rozdíl od průměru.

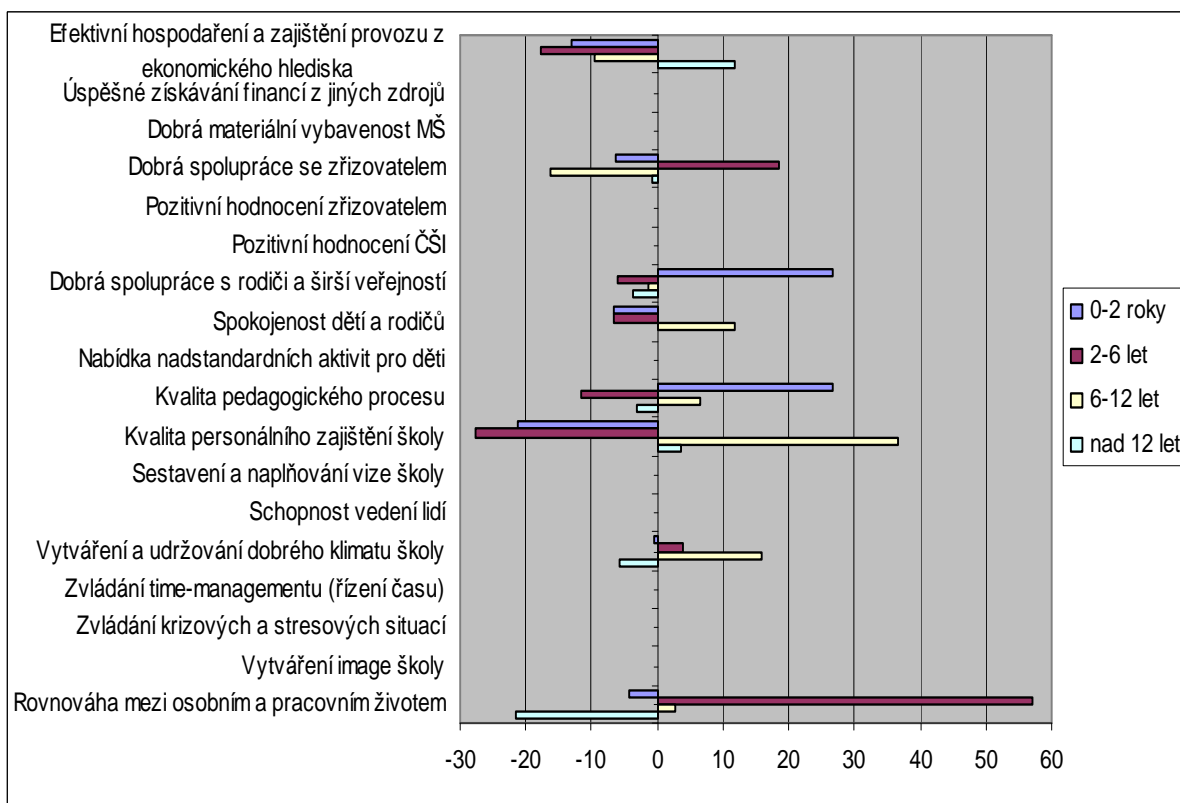
- pro ředitelky v kategorii 2-6 let je odchylka +57% nad průměrem, což je výrazná hodnota
- pro ředitelky v kategorii nad 12 let je odchylka -21
- pro ředitelky v kategoriích 0-2 a 6-12 let jsou odchylky -4% resp. +3%.

Pohledem na graf č.3 lze opět konstatovat, že absolutní důraz kladený na jednotlivá kritéria nezávisí nijak výrazně na délce praxe. Čtveřice hodnot u jednotlivých kritérií jsou poměrně blízko u sebe a čtveřice působí kompaktním dojmem. Větší rozdíly jsou pouze u kritérií **Kvalita personálního zajištění školy** a **Rovnováha mezi osobním a pracovním životem**.

Graf č.3 **Osobní pocit úspěšnosti podle délky praxe**



Graf č.4 **Vybraná kritéria „Pocit“ – Odchyly od průměru v %**



Kritéria, která se daří naplňovat nejlépe (Grafy č.5, 6)

Pro každou kategorii délky praxe jsme spočítali hodnotu, která vyjadřuje, jak úspěšně se daří naplňovat jednotlivá kritéria podle vzorce

$$\text{Kritéria „Daří“} \quad D(k) = \sum_{r=1}^{r=R(x)} OV(k,r) * OD(k,r) / R(x)$$

Kritéria „Daří“ říkají, která kritéria se respondentovi daří plnit tak, že je s nimi spokojen. Reprezentují tedy subjektivní pohled ředitelky na vlastní úspěšnost. Čím vyšší hodnota kritéria, tím více se daří plnit a více se podílí na pocitu úspěšnosti ředitelky.

Jako prvních osm nejvýznamnějších kritérií (průměrná hodnota přesáhla hodnotu 0,75) se umístilo:

Efektivní hospodaření a zajištění provozu z ekonomického hlediska	1,25
Dobrá materiální vybavenost MŠ	0,96
Dobrá spolupráce se zřizovatelem	1,47
Dobrá spolupráce s rodiči a širší veřejností	1,18
Spokojenost dětí a rodičů	2,35
Kvalita pedagogického procesu	1,39
Kvalita personálního zajištění školy	0,79
Vytváření a udržování dobrého klimatu školy	1,46

Osm nejvýznamnějších kritérií jsme vybrali k dalšímu podrobnějšímu zkoumání. Pro každou kategorii jsme od každého kritéria odečetli jeho průměrnou hodnotu. Získaný rozdíl jsme vydělili průměrnou hodnotou a vynásobili 100. Tak jsme získali u jednotlivých kategorií pro každé kritérium relativní hodnoty **odchyly od průměru** v procentech. Tyto odchylky představují **rozdíly v pohledu na vlastní úspěšnost** mezi jednotlivými kategoriemi. Odchyly pro jednotlivá kritéria jsme vynesli do grafu č.6.

Za významný považujeme rozdíl, který leží pod hodnotou -10% resp. nad hodnotou +10%. Takové hodnoty mají:

Ad Efektivní hospodaření a zajištění provozu z ekonomického hlediska:

- pro ředitelky v kategorii 0-2 roky je odchylka -23%
- pro ředitelky v kategorii 6-12 let je odchylka +26%
- u zbývajících kategorií 2-6 let a nad 12 let se liší minimálně, o -6 resp. -2%

Ad Dobrá materiální vybavenost MŠ:

- pro ředitelky v kategorii 0-2 roky, 2-6 let a 6-12 let je odchylka -34%, -43% resp. -15%
- pro ředitelky v kategorii nad 12 let je odchylka +29%

Ad Dobrá spolupráce se zřizovatelem:

S rostoucí délkou praxe postupně spokojenost se spoluprací klesá: +51%, +19%, -5% a -18%.

Ad Dobrá spolupráce s rodiči a širší veřejností:

S rostoucí délkou praxe opět postupně spokojenost se spoluprací v jednotlivých kategoriích klesá: +31%, +14%, -15% a -8%.

Ad Spokojenost dětí a rodičů:

Z pohledu absolutních hodnot výrazně nejúspěšněji hodnocené kritérium. V průběhu rostoucí praxe jsou odchylky od průměru bezvýznamné.

Ad Kvalita pedagogického procesu:

V průběhu času se nevýrazně mění k lepšímu: -10%, -12%, +4% a +5%.

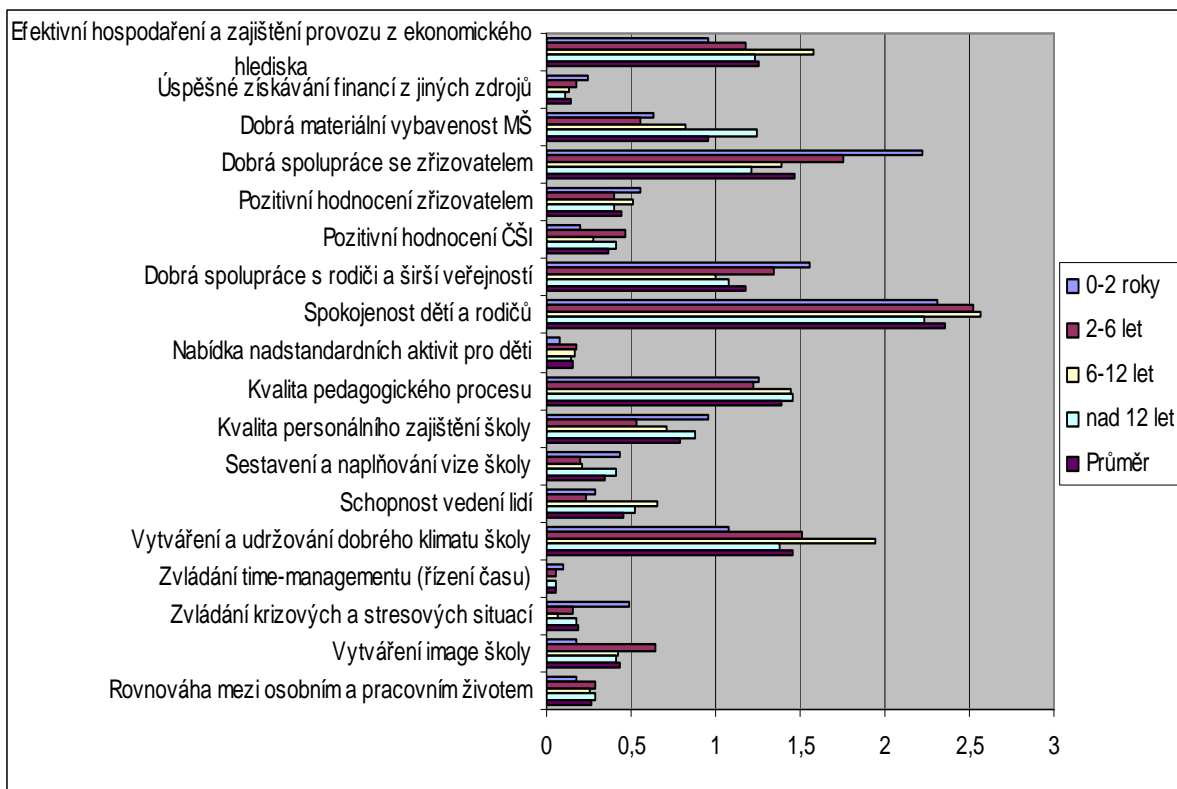
Ad Kvalita personálního zajištění školy:

- pro ředitelky v kategorii 0-2 roky je odchylka +22%
- pro ředitelky v kategorii 2-6 let je odchylka -33%
- pro ředitelky v kategorii 6-12 let je odchylka -10%
- pro ředitelky v kategorii nad 12 let je odchylka +11%

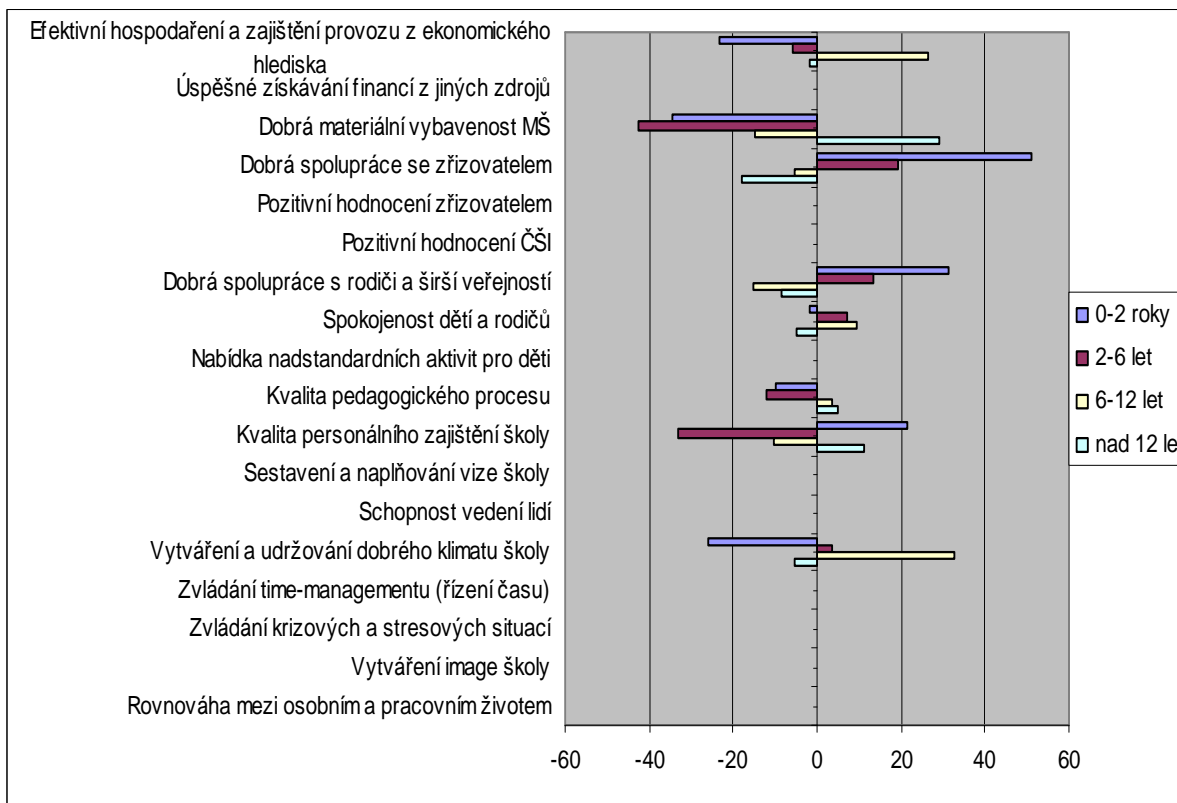
Ad Vytváření a udržování dobrého klimatu školy:

- pro ředitelky v kategorii 0-2 roky je odchylka -26%
- pro ředitelky v kategorii 2-6 let je odchylka +3%
- pro ředitelky v kategorii 6-12 let je odchylka +33%
- pro ředitelky v kategorii nad 12 je odchylka -4%

Graf č.5 **Kritéria „Daří“ podle délky praxe**



Graf č.6 **Vybraná kritéria „Daří“ - Odchytky od průměru v %**



Kritéria, která se nedaří zcela naplňovat (Grafy č.7,8)

$$\text{Kritéria „Nedaří“} \quad N(\mathbf{k}) = \sum_{r=1}^{r=R(\mathbf{x})} \text{OV}(\mathbf{k},r) * \text{ON}(\mathbf{k},r) / R(\mathbf{x})$$

Kritéria „Nedaří“ říkají, která kritéria se respondentovi nedaří plnit tak, že je s nimi spokojen. Čím vyšší hodnota kritéria, tím více se nedaří plnit a více se podílí na pocitu neúspěšnosti ředitelky.

Jako první čtyři nejvýznamnější kritéria (průměrná hodnota je téměř 1,00 a víc) se umístila:

Úspěšné získávání financí z jiných zdrojů	2,29
Zvládání time-managementu (řízení času)	2,49
Zvládání krizových a stresových situací	0,97
Rovnováha mezi osobním a pracovním životem	2,51

Ostatní kritéria nevykazují významnou průměrnou hodnotu. Čtyři nejvýznamnější kritéria jsme vybrali k dalšímu podrobnějšímu zkoumání. Pro každou kategorii jsme od každého kritéria odečetli jeho průměrnou hodnotu. Získaný rozdíl jsme vydělili průměrnou hodnotou a vynásobili 100. Tak jsme získali u jednotlivých kategorií pro každé kritérium relativní hodnoty **odchylky od průměru** v procentech. Tyto odchylky představují **rozdíly v pohledu na vlastní úspěšnost** mezi jednotlivými kategoriemi. Odchylky pro jednotlivá kritéria jsme vynesli do grafu č.8.

Za významný považujeme rozdíl, který leží pod hodnotou -10% resp. nad hodnotou +10%. Takové hodnoty mají:

Ad **Úspěšné získávání financí z jiných zdrojů:**

Kritérium s třetí absolutně nejvyšší neúspěšností.

- pro ředitelky v kategorii 0-2 roky je odchylka +13%
- pro ředitelky v kategorii 2-6 let je odchylka -17%
- ve zbývajících dvou kategoriích jsou odchylky minimální: +4% a +2%

Ad Zvládání time-managementu (řízení času):

Kritérium s druhou absolutně nejvyšší neúspěšností.

- pro ředitelky v kategoriích 0-2 roky a 2-6 let je odchylka -13% a -12%
- pro ředitelky kategoriích 6-12 let a nad 12 let jsou odchylky +6% a +5%

Ad Zvládání krizových a stresových situací:

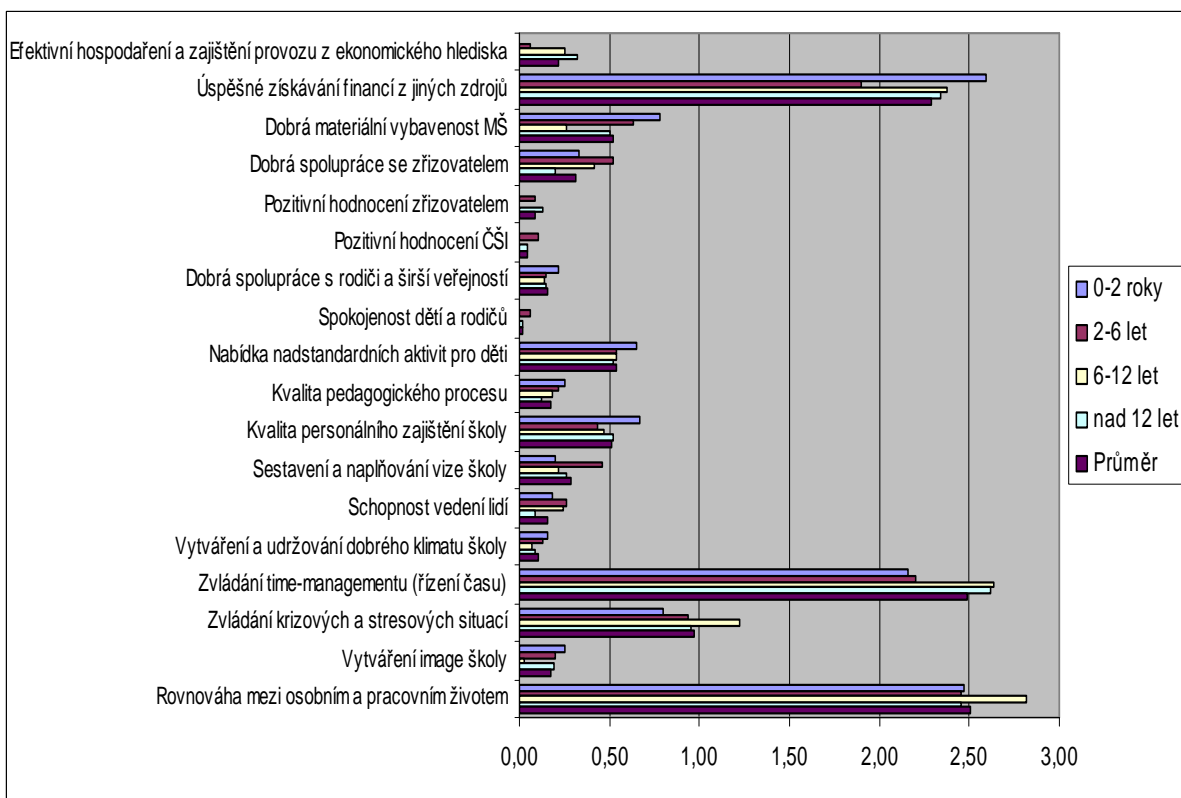
- pro ředitelky v kategorii 0-2 roky je odchylka -18%
- pro ředitelky v kategorii 6-12 let je odchylka +26%
- v kategoriích 2-6 let a nad 12 let jsou odchylky minimální, -3% a -2%

Ad Rovnováha mezi osobním a pracovním životem:

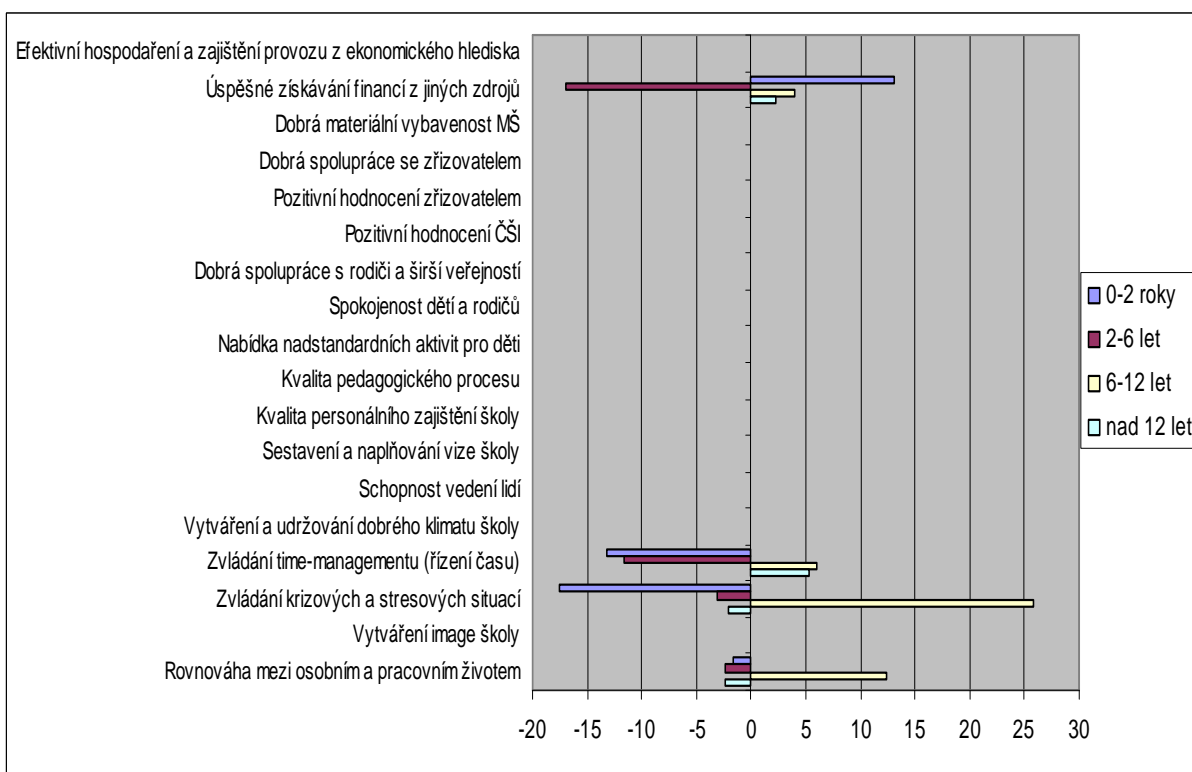
Kritérium s absolutně nejvyšší neúspěšností.

- pro ředitelky v kategorii 6-12 let je odchylka +12%
- odchylky v ostatních kategoriích jsou stejné, třikrát shodná -2%.

Graf č.7 **Kritéria „Nedaří“ podle délky praxe**



Graf č.8 **Vybraná kritéria „Nedaří“ - Odchyly od průměru v %**



Komplexní vyhodnocení

Pro celkové zhodnocení úspěšnosti resp. neúspěšnosti jednotlivých kategorií respondentů jsme navrhli a spočítali z dat dva koeficienty:

Koeficient „Úspěšnosti“ (Graf č.9)

$$\text{Koeficient „Úspěšnosti“ } U(x) = \sum_{k=1}^{k=18} \sum_{r=1}^{r=R(x)} OP(x,k,r) * OD(x,k,r) / R(x) / 3 * 100$$

Koeficient „Úspěšnosti“ představuje projekci kritérií, která se **plnit daří**, do kritérií, která respondentovi přináší největší **pocit úspěšnosti**. S klesající hodnotou vlastní vnímání úspěšnosti klesá.

Jednotlivé kategorie mají tyto hodnoty koeficientu (uvedeno v procentech):

0 - 2 roky	47,0
2 - 6 let	44,0
6 - 12 let	42,7
nad 12 let	44,7

Nejvyšší vnímání vlastní úspěšnosti má kategorie 0-2 roky.

Koeficient „Neúspěšnosti“ (Graf č.10)

$$\text{Koeficient „Neúspěšnosti“ } N(x) = \sum_{k=1}^{k=18} \sum_{r=1}^{r=R(x)} OP(x,k,r) * ON(x,k,r) / R(x) / 3 * 100$$

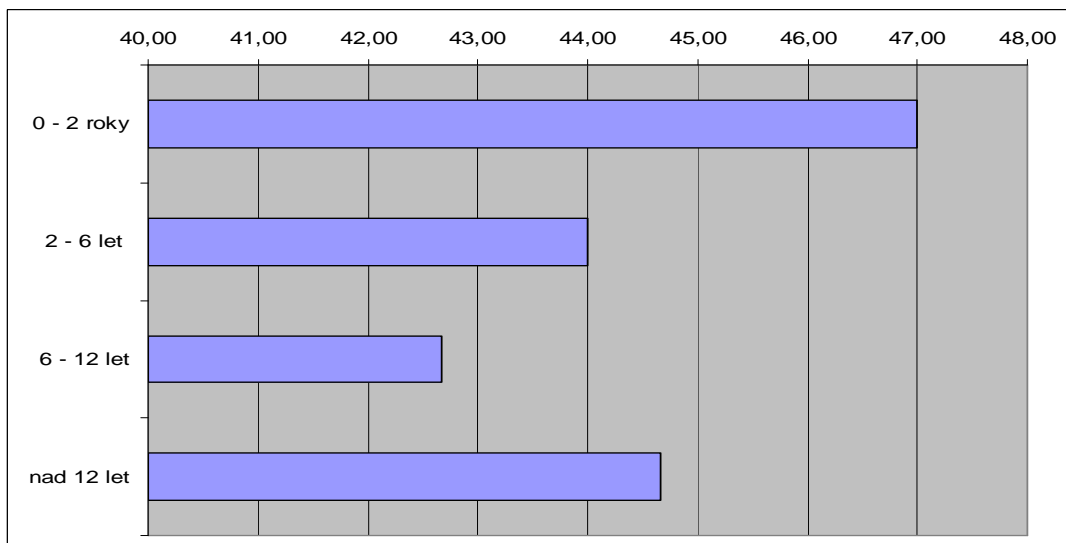
Koeficient „Neúspěšnosti“ představuje projekci kritérií, která se **plnit nedaří**, do kritérií, která respondentovi přináší největší **pocit úspěšnosti**. S rostoucí hodnotou vlastní vnímání neúspěšnosti roste.

Jednotlivé kategorie mají tyto hodnoty koeficientu (uvedeno v procentech)::

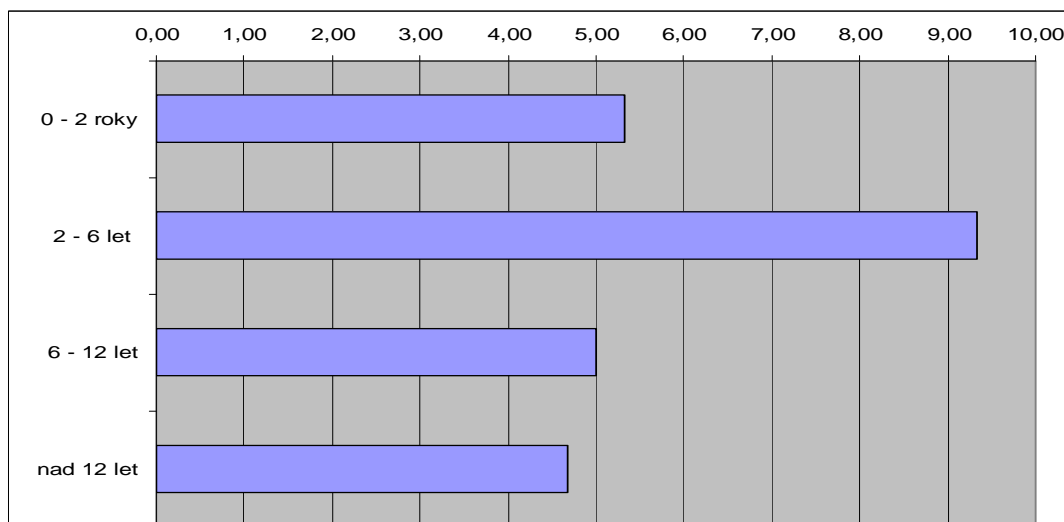
0 - 2 roky	5,3
2 - 6 let	9,3
6 - 12 let	5,0
nad 12 let	4,7

Nejvyšší vnímání vlastní neúspěšnosti má kategorie 2-6 let.

Graf č.9 **Koeficient „Úspěšnosti“ podle délky praxe v %**

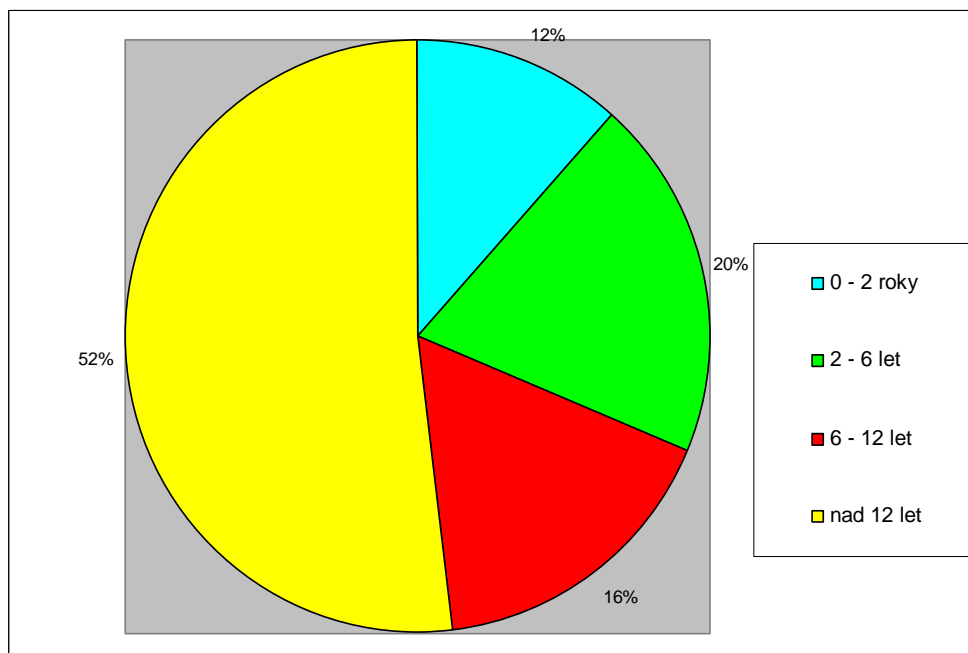


Graf č.10 **Koeficient „Neúspěšnosti“ podle délky praxe v %**



Nakonec ještě pro úplnost uvádíme Graf č.11 **Procento respondentů podle délky praxe**, ze kterého je vidět složení množiny respondentů.

Graf č.11 **Procento respondentů podle délky praxe**



ZÁVĚR

Výsledkem práce je jednak teoretické vymezení pojmu úspěšnosti ředitelky mateřské školy, jednak zjištění, zda a v čem spočívají rozdíly v pojetí úspěšnosti ředitelek mateřských škol v závislosti na délce jejich praxe.

Úspěšnost ředitelek mateřských škol byla zkoumána z jejich subjektivního pohledu, nikoli z pohledu vnějšího např. zřizovatelů mateřských škol.

Pro vymezení pojmu úspěšnosti ředitelky mateřské školy bylo v teoretické části práce stanoveno 18 kritérií, podle kterých byla úspěšnost hodnocena. Tato kritéria pokrývají klíčovou část spektra činností, které tvoří pracovní náplň ředitelky. Byl definován matematický aparát, který umožnil kvantitativní vyhodnocení rozdílů v pojetí úspěšnosti ředitelek mateřských škol v závislosti na délce jejich ředitelské praxe.

V praktické části práce byl proveden výzkum, v jehož rámci jsme oslovili všechny mateřské školy v České republice, jejichž zřizovatelem jsou obce (2.193 subjektů). Dotazník vyplnilo 444 respondentů, návratnost byla tedy 20,3% a zpracováváný vzorek tak lze považovat za dostatečně reprezentativní.

Ředitelky jsme rozdělili podle délky ředitelské praxe do čtyř kategorií 0-2 roky, 2-6 let, 6-12 let a nad 12 let. Z průzkumu vyplynulo, že 52% ředitelek spadá do kategorie nad 12 let, takže se podílí největší měrou na průměrných hodnotách kritérií, které slouží jako hodnoty referenční.

Jednotlivá kritéria jsme zkoumali ze čtyř různých hledisek: Váhy jednotlivých kritérií pro hodnocení úspěšnosti, nejvýznamnější kritéria pro subjektivní hodnocení Osobního pocitu úspěšnosti, Kritéria, která se plnit daří a Kritéria, která se ředitelkám plnit zcela nedaří.

Výzkum neprokázal, že by se v jednotlivých kategoriích významně lišily váhy kritérií. Ředitelky tedy mají s rostoucí délkou praxe neměnný pohled na důležitost jednotlivých kritérií.

Výzkum ukázal osm kritérií, která považují ředitelky mateřských škol pro svůj osobní pocit úspěšnosti za nejdůležitější. Průměrné hodnoty těchto osmi kritérií byly výrazně vyšší, než u zbývajících deseti kritérií. U některých z nich se vyskytly velké rozdíly mezi jednotlivými kategoriemi délky ředitelské praxe, čímž byl

potvrzen výchozí předpoklad, že se kritéria úspěšnosti ředitelky mateřské školy v závislosti na délce její ředitelské praxe liší.

Výzkum dále ukázal osm kritérií, která se ředitelkám mateřských škol daří plnit, ze kterých mají pocit úspěšnosti. Průměrné hodnoty těchto osmi kritérií byly výrazně vyšší, než u zbývajících deseti kritérií. U některých z nich se vyskytly velké rozdíly mezi jednotlivými kategoriemi délky ředitelské praxe, čímž byl opět potvrzen výchozí předpoklad, že se kritéria úspěšnosti ředitelky mateřské školy v závislosti na délce její ředitelské praxe liší.

Výzkum dále ukázal čtyři kritéria, která se ředitelkám mateřských škol plnit nedaří, ze kterých tedy pocit úspěšnosti nemají. Průměrné hodnoty těchto kritérií byly výrazně vyšší, než u zbývajících kritérií. U některých z nich se vyskytly velké rozdíly mezi jednotlivými kategoriemi délky ředitelské praxe, čímž byl opět potvrzen výchozí předpoklad, že se kritéria úspěšnosti ředitelky mateřské školy v závislosti na délce její ředitelské praxe liší.

V závěru jsme spočítali koeficient Úspěšnosti a koeficient Neúspěšnosti, které vyčíslí projekci seznamu Kritérií, která se plnit daří resp. Kritérií, která se ředitelkám plnit nedaří do seznamu Nejvýznamnějších kritérií pro subjektivní hodnocení úspěšnosti. Na základě Koeficientu Úspěšnosti lze překvapivě konstatovat, že za nejúspěšnější se považují ředitelky v kategorii 0-2 roky, které mají koeficient 47,0%. U dalších dvou kategorií pak pocit úspěšnosti klesá na 44,0% a dále na 42,7%, a v závěru v kategorii nad 12 let opět naroste na 44,7%. Koeficient Neúspěšnosti naopak naroste z 5,3% u kategorie 0-2 roky na 9,3% u kategorie 2-6 let, u zbývajících kategorií pak klesá na 5,0% resp. 4,7%.

Výzkumem se nepodařilo prokázat, že by u jednotlivých kritérií existovaly obecně jednoznačné trendy v tom smyslu, že se rostoucí délkou ředitelské praxe dochází k trvalému nárůstu nebo poklesu hodnoty jednotlivých kritérií.

Závěry této bakalářské práce mohou sloužit jako výchozí materiál pro další výzkumy v oblasti problematiky úspěšnosti ředitelky mateřské školy. Práce ukázala, že rozdíly v pojetí úspěšnosti ředitelky mateřské školy v závislosti na délce její ředitelské práce u jednotlivých kritérií existují, neřešila však např. důvody, proč tomu tak je.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BAREŠ, M. *Kompetenční profil ředitelů škol a jejich další vzdělávání*. Praha, 2012. Diplomová práce Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Katedra Centrum školského managementu.

BEČVÁŘOVÁ, Z. *Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy*. Praha: Portál, 2010, ISBN 978-80-7367-221-8

DOTLICH, D.L.; CAIRO, P.C. *Proč ředitelé selhávají*. Praha: Alfa Publishing, 2006, ISBN 80-86-851-60-5

EGER, L. *Strategie rozvoje školy*. Plzeň: Cehtuma s.r.o, 2002. ISBN 80-903225-6-5

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

LIPCZINSKY, M.; BOERNER, H. *Úspěch a sebepoznání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2143-9

LHOTKOVÁ, I.; ŠNÝDROVÁ, I.; TURECKIOVÁ, M. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2013. 98 s., ISBN 978-80-7478-349-4

LHOTKOVÁ, I.; TROJAN, V.; KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků v školství*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-73-57-899-2

LUBASOVÁ, A. *Stínová stránka životního úspěchu z pohledu systémového myšlení*, MUNI Brno 2007, dostupné na WWW.is.muni.cz/69870/fss_d/Disertace.pdf

MAJEROVÁ, J., *Hodnocení ředitele školy zřizovatelem*. Praha: UK, PedF, 2010

NEZVALOVÁ, D. *Kvalita a zdokonalování školy – ano či ne?* Pedagogická fakulta UP v Olomouci

PLAMÍNEK, J. *Tajemství úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-3658-7

PLAMÍNEK, J. *Vedení týmů, lidí a firem*, Praha: Grada Publishing, a.s. 2011, 4. vydání, ISBN 978-80-247-3664-8

SYSLOVÁ, Z. *Autoevaluace v mateřské škole : cesta ke kvalitě vzdělávání*. Praha: Portál 2012. ISBN 978-80-262-0183-0

SYSLOVÁ, Z. a kol. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-976-0

VEBER, J. a kol. *Management - Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, Praha. 2011. Management Press, 2. vydání

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management, Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha : Management Press, 2005. ISBN 80-7261-041-4.

ZANDEL, D. *Life-management*. Praha: Grada Publishing,a.s. 2011, ISBN 80-247-1488-4

DOTAZNÍK: Úspěšnost ředitelky/ředitele mateřské školy

Autor dotazníku: Alena Kóšová

- 1) **Jste žena?**
 - a) ano
 - b) ne
- 2) **Délka Vaší ředitelské praxe je:**
 - a) do 2 let
 - b) 2 – 6 let
 - c) 6 – 12 let
 - d) nad 12 let
- 3) **Uveďte, jakou váhu mají podle Vašeho názoru jednotlivá kritéria pro úspěšnost ředitelky / ředitele MŠ obecně** (pro jakoukoli ředitelku/ředitele MŠ). Ohodnoťte číslem ve škále 1,2,3,4,5 (1-nejmenší váha ... 5- největší váha)
 - 1 - Efektivní hospodaření a zajištění provozu z ekonomického hlediska
 - 2 - Úspěšné získávání financí z jiných zdrojů
 - 3 - Dobrá materiální vybavenost MŠ
 - 4 - Dobrá spolupráce se zřizovatelem
 - 5 - Pozitivní hodnocení zřizovatelem
 - 6 - Pozitivní hodnocení ČŠI
 - 7 - Dobrá spolupráce s rodiči a širší veřejností
 - 8 - Spokojenost dětí a rodičů
 - 9 - Nabídka nadstandardních aktivit pro děti
 - 10 - Kvalita pedagogického procesu
 - 11 - Kvalita personálního zajištění školy
 - 12 - Sestavení a naplňování vize školy
 - 13 - Schopnost vedení lidí
 - 14 - Vytváření a udržování dobrého klimatu školy
 - 15 - Zvládání time-managementu (řízení času)
 - 16 - Zvládání krizových a stresových situací
 - 17 - Vytváření image školy

18 - Rovnováha mezi osobním a pracovním životem

4) Označte tři kritéria, která považujete pro Váš osobní pocit úspěšnosti za nejdůležitější

- Efektivní hospodaření a zajištění provozu z ekonomického hlediska
- Úspěšné získávání financí z jiných zdrojů
- Dobrá materiální vybavenost MŠ
- Dobrá spolupráce se zřizovatelem
- Pozitivní hodnocení zřizovatelem
- Pozitivní hodnocení ČŠI
- Dobrá spolupráce s rodiči a širší veřejností
- Spokojenost dětí a rodičů
- Nabídka nadstandardních aktivit pro děti
- Kvalita pedagogického procesu
- Kvalita personálního zajištění školy
- Sestavení a naplňování vize školy
- Schopnost vedení lidí
- Vytváření a udržování dobrého klimatu školy
- Zvládání time-managementu (řízení času)
- Zvládání krizových a stresových situací
- Vytváření image školy
- Rovnováha mezi osobním a pracovním životem

5) Označte tři kritéria, která se Vám daří naplňovat nejlépe

- Efektivní hospodaření a zajištění provozu z ekonomického hlediska
- Úspěšné získávání financí z jiných zdrojů
- Dobrá materiální vybavenost MŠ
- Dobrá spolupráce se zřizovatelem
- Pozitivní hodnocení zřizovatelem
- Pozitivní hodnocení ČŠI
- Dobrá spolupráce s rodiči a širší veřejností
- Spokojenost dětí a rodičů
- Nabídka nadstandardních aktivit pro děti
- Kvalita pedagogického procesu
- Kvalita personálního zajištění školy

- Sestavení a naplňování vize školy
- Schopnost vedení lidí
- Vytváření a udržování dobrého klimatu školy
- Zvládání time-managementu (řízení času)
- Zvládání krizových a stresových situací
- Vytváření image školy
- Rovnováha mezi osobním a pracovním životem

6) Označte tři kritéria, která se Vám nedaří zcela naplňovat

- Efektivní hospodaření a zajištění provozu z ekonomického hlediska
- Úspěšné získávání financí z jiných zdrojů
- Dobrá materiální vybavenost MŠ
- Dobrá spolupráce se zřizovatelem
- Pozitivní hodnocení zřizovatelem
- Pozitivní hodnocení ČŠI
- Dobrá spolupráce s rodiči a širší veřejností
- Spokojenost dětí a rodičů
- Nabídka nadstandardních aktivit pro děti
- Kvalita pedagogického procesu
- Kvalita personálního zajištění školy
- Sestavení a naplňování vize školy
- Schopnost vedení lidí
- Vytváření a udržování dobrého klimatu školy
- Zvládání time-managementu (řízení času)
- Zvládání krizových a stresových situací
- Vytváření image školy
- Rovnováha mezi osobním a pracovním životem

PRŮVODNÍ DOPIS K DOTAZNÍKU

Vážená paní ředitelko,

Vážený pane řediteli,

pracuji jako ředitelka mateřské školy a v současné době zároveň studuji na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy v Praze obor Školský management.

V souvislosti se studiem provádím výzkum v mateřských školách, který bude podkladem pro vypracování mé bakalářské práce na téma "**Pojetí úspěšnosti ředitelky mateřské školy**".

Dovoluji si Vás tímto oslovit a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění krátkého dotazníku. Vyplnění Vám nezabere více než 10 minut.

Dotazník je anonymní, odeslané odpovědi neobsahují Vaši identitu (e-mail, jméno, ...). Vaše odpovědi budou použity pouze pro zpracování mé bakalářské práce.

Dotazník, prosím, vyplňte nejpozději do 21.5.2014 včetně, po tomto termínu již nebudou Vaše odpovědi zpracovány.

Vaši adresu jsem získala na webu MŠMT:

<http://stistko.uiv.cz/registr/vybskolrn.asp>

Předem Vám děkuji za Vaši ochotu, vstřícnost a čas

Alena Kóšová

Pro vyplnění dotazníku klikněte na tento odkaz:

<http://uspesnost-reditelky-ms.vyplnto.cz/>

Všechna data z průzkumu - váhy

Praxe	Počet	Čas[s]	Krit01	Krit02	Krit03	Krit04	Krit05	Krit06	Krit07	Krit08	Krit09	Krit10	Krit11	Krit12	Krit13	Krit14	Krit15	Krit15	Krit17	Krit18
Pohlaví žena																				
0 - 2 roky	51	436,73	4,31	3,59	4,04	4,49	4,16	4,25	4,57	4,71	3,18	4,67	4,57	4,08	4,41	4,63	4,16	4,16	4,37	4,06
2 - 6 let	87	339,63	4,30	3,21	3,97	4,48	4,36	4,32	4,43	4,59	3,18	4,48	4,48	4,00	4,43	4,46	4,01	4,01	4,18	4,03
6 - 12 let	72	312,26	4,43	3,40	4,26	4,78	4,47	4,51	4,82	4,89	3,14	4,72	4,67	4,24	4,67	4,78	4,26	4,26	4,42	4,18
nad 12 let	228	411,40	4,33	3,32	4,10	4,52	4,42	4,32	4,53	4,63	3,12	4,58	4,59	4,30	4,57	4,60	4,11	4,11	4,39	4,11
Pohlaví žena 438																				
Pohlaví muž																				
0 - 2 roky	2	150,00	3,50	4,00	3,50	4,00	3,50	3,50	4,00	3,50	2,50	4,00	4,00	3,50	3,50	4,50	3,00	3,00	3,50	4,00
2 - 6 let	3	212,33	4,33	4,00	4,33	5,00	4,67	4,67	5,00	5,00	4,00	5,00	4,67	4,67	4,67	5,00	4,33	4,33	4,33	5,00
nad 12 let	1	260,00	4,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	3,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	3,00	3,00	4,00	3,00
Pohlaví muž 6																				
Sestava	444																			

Váhy kritérií podle délky praxe (Grafy č.1,2)

Praxe	Krit01	Krit02	Krit03	Krit04	Krit05	Krit06	Krit07	Krit08	Krit09	Krit10	Krit11	Krit12	Krit13	Krit14	Krit15	Krit15	Krit17	Krit18
0 - 2 roky	4,31	3,59	4,04	4,49	4,16	4,25	4,57	4,71	3,18	4,67	4,57	4,08	4,41	4,63	4,16	4,16	4,37	4,06
2 - 6 let	4,30	3,21	3,97	4,48	4,36	4,32	4,43	4,59	3,18	4,48	4,48	4,00	4,43	4,46	4,01	4,01	4,18	4,03
6 - 12 let	4,43	3,40	4,26	4,78	4,47	4,51	4,82	4,89	3,14	4,72	4,67	4,24	4,67	4,78	4,26	4,26	4,42	4,18
nad 12 let	4,33	3,32	4,10	4,52	4,42	4,32	4,53	4,63	3,12	4,58	4,59	4,30	4,57	4,60	4,11	4,11	4,39	4,11
průměr	4,34	3,34	4,09	4,55	4,39	4,35	4,56	4,67	3,14	4,59	4,58	4,21	4,54	4,60	4,12	4,12	4,35	4,10

Osobní pocit úspěšnosti podle délky praxe (Grafy č.3,4)

Praxe	Krit01	Krit02	Krit03	Krit04	Krit05	Krit06	Krit07	Krit08	Krit09	Krit10	Krit11	Krit12	Krit13	Krit14	Krit15	Krit15	Krit17	Krit18
0 - 2 roky	0,73	0,10	0,25	1,16	0,29	0,47	1,04	3,24	0,00	2,51	0,86	0,08	0,53	1,57	0,20	0,20	0,10	0,67
2 - 6 let	0,69	0,05	0,18	1,47	0,29	0,83	0,77	3,24	0,00	1,75	0,79	0,11	0,26	1,64	0,06	0,06	0,23	1,10
6 - 12 let	0,76	0,00	0,26	1,04	0,29	0,42	0,81	3,88	0,00	2,11	1,49	0,04	0,47	1,83	0,07	0,07	0,07	0,72
nad 12 let	0,94	0,02	0,30	1,23	0,26	0,60	0,79	3,47	0,00	1,92	1,13	0,19	0,64	1,49	0,04	0,04	0,11	0,55
průměr	0,84	0,03	0,27	1,24	0,28	0,60	0,82	3,47	0,00	1,98	1,09	0,14	0,52	1,58	0,07	0,07	0,12	0,70

Kritéria která se daří naplňovat nejlépe podle délky praxe (Grafy č.5,6)

Praxe	Krit01	Krit02	Krit03	Krit04	Krit05	Krit06	Krit07	Krit08	Krit09	Krit10	Krit11	Krit12	Krit13	Krit14	Krit15	Krit15	Krit17	Krit18
0 - 2 roky	0,96	0,24	0,63	2,22	0,55	0,20	1,55	2,31	0,08	1,25	0,96	0,43	0,29	1,08	0,10	0,10	0,18	0,18
2 - 6 let	1,18	0,18	0,55	1,75	0,40	0,47	1,34	2,52	0,18	1,22	0,53	0,20	0,23	1,51	0,05	0,05	0,64	0,29
6 - 12 let	1,58	0,13	0,82	1,39	0,51	0,28	1,00	2,57	0,17	1,44	0,71	0,21	0,65	1,94	0,00	0,00	0,42	0,26
nad 12 let	1,23	0,11	1,24	1,21	0,40	0,41	1,08	2,23	0,14	1,46	0,88	0,41	0,52	1,38	0,05	0,05	0,41	0,29
průměr	1,25	0,14	0,96	1,47	0,44	0,37	1,18	2,35	0,15	1,39	0,79	0,34	0,46	1,46	0,05	0,05	0,43	0,27

Kritéria která se nedaří zcela naplňovat podle délky praxe (Grafy č.7,8)

Praxe	Krit01	Krit02	Krit03	Krit04	Krit05	Krit06	Krit07	Krit08	Krit09	Krit10	Krit11	Krit12	Krit13	Krit14	Krit15	Krit15	Krit17	Krit18
0 - 2 roky	0,00	2,59	0,78	0,33	0,00	0,00	0,22	0,00	0,65	0,25	0,67	0,20	0,18	0,16	2,16	2,16	0,25	2,47
2 - 6 let	0,06	1,90	0,63	0,52	0,09	0,10	0,15	0,06	0,54	0,22	0,43	0,46	0,26	0,13	2,20	2,20	0,20	2,45
6 - 12 let	0,25	2,38	0,26	0,42	0,00	0,00	0,14	0,00	0,54	0,18	0,47	0,22	0,24	0,07	2,64	2,64	0,03	2,82
nad 12 let	0,32	2,34	0,50	0,20	0,13	0,04	0,15	0,02	0,52	0,12	0,52	0,26	0,09	0,09	2,62	2,62	0,19	2,45
průměr	0,22	2,29	0,52	0,31	0,09	0,04	0,16	0,02	0,54	0,17	0,51	0,29	0,16	0,10	2,49	2,49	0,17	2,51

Koeficient Úspěšnosti podle délky praxe
(Graf č.9)

Praxe	Koefic
0 - 2 roky	1,41
2 - 6 let	1,32
6 - 12 let	1,28
nad 12 let	1,34

Koeficient Neúspěšnosti podle délky praxe
(Graf č.10)

Praxe	Koefic
0 - 2 roky	0,16
2 - 6 let	0,28
6 - 12 let	0,15
nad 12 let	0,14

Procento respondentů podle délky praxe
(Graf č.11)

Praxe	%
0 - 2 roky	11,6
2 - 6 let	19,9
6 - 12 let	16,4
nad 12 let	52,1