

Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta  
Centrum školského managementu

Bakalářská práce

**Vliv činnosti České školní inspekce  
na praxi škol a školských zařízení**

**The influence of the Czech Educational Inspection on the  
practice of schools and educational facilities**

Pavla Petružálková

Vedoucí závěrečné práce: RNDr. Jindřich Kitzberger  
Studijní program: Specializace v pedagogice  
Studijní obor: Školský management

2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Vliv činnosti České školní inspekce na praxi škol a školských zařízení vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále pak prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 10.4. 2015

.....  
Pavla Petružálková

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování RNDr. Jindřichu Kitzbergerovi za cenné rady při vedení mé bakalářské práce.

Rovněž bych chtěla poděkovat ředitelkám mateřských škol za vstřícnost a ochotu při získávání potřebných informací a podkladů ke zpracování této práce. Dále pak děkuji své kolegyni a rodině za morální podporu po celou dobu studia.

## **ANOTACE**

Závěrečná bakalářská práce obsahuje poznatky získané během studia školského managementu. Zabývá se vlivem činnosti České školní inspekce na praxi ředitelek mateřských škol.

Cílem bakalářské práce je zjistit, jaký dopad má inspekční činnost na profesní dráhu ředitelek mateřských škol. Do jaké míry a zda vůbec je inspekční činnost ovlivnila a jaké to pro ně mělo následky. Další část se věnuje systému jako takovému a dokumentům, které jsou pro inspekční činnost stěžejní.

Současně jsou zde popsány modely inspekční činnosti v zemích, jako je Rakousko a Skotsko. Tyto modely jsou komparovány s modelem inspekční činnosti v České republice.

Obsahem praktické části jsou rozhovory s ředitelkami tří mateřských škol a analýza jejich inspekčních zpráv. Dále pak tvorba hypotéz vycházejících z výzkumu. Cílem je poskytnout nový pohled ředitelek jako manažerek na inspekční činnost a nabídnout možný způsob metodické podpory ze strany inspektorů.

### **Klíčová slova:**

Ředitelka mateřské školy, školní inspektor, Česká školní inspekce, inspekční zpráva, škola, školské zařízení, zákon

## **ANNOTATION**

My closing butcheler's work contains the knowledge gained during my studies of educational management. It deals with the impact of the Czech Educational Inspection on femile director's practice.

The aim of my butchelh's work is to find out what impact of inspectional practice is on the professional track of female directors. Into what kind of measure and whether actually the inspectional practice affected them. What impact it had on them. The following part is devoted to the system and the documents which are principal for the inspectional practice.

Simultaneously the models of the inspectional practice in the coutries as Austria and Scotland are described in here. These models are compared with the one in the Czech Republic. The interwievs of three female directors and the analysis of their inspectional reports are contents of the practical part. The creation of hypothesis coming out of research as well.

The aim is to provide the new view of female directors as managers on the inspectional practice and offer them a possible way of methodical support from the inspectors' side.

## **KEYWORDS**

female director, educational inspektor, Czech Educational Inspection, inspectional report, school, educational facility, law

# 1 Obsah

2	ÚVOD.....	8
3	ČESKÁ ŠKOLNÍ INSPEKCE.....	10
3.1	Legislativa.....	10
3.2	Činnost.....	11
3.3	Inspekční výstupy.....	12
3.3.1	Inspekční zpráva.....	12
3.3.2	Tematická zpráva.....	13
3.3.3	Protokol o kontrole.....	13
3.3.4	Výsledek šetření stížnosti.....	13
3.3.5	Praktické dopady inspekčních výstupů.....	13
3.4	Školní inspektor a kontrolní pracovník.....	14
3.5	Inspekční činnost v mateřské škole.....	15
3.6	Dokumenty.....	16
3.7	Pedagogická evaluace v systému ČŠI.....	17
3.8	NIQES.....	18
4	ŘEDITELKA MATEŘSKÉ ŠKOLY.....	19
4.1	Jmenování zřizovatelem.....	19
4.2	Role manažera, lídra a vykonavatele.....	19
4.3	Autoevaluační činnost ředitelek mateřských škol.....	20
5	MEZINÁRODNÍ SPOLUPRÁCE A SICI.....	22
6	RAKOUSKÝ MODEL.....	23
6.1	Rakouské školství.....	23
6.2	Bílá kniha.....	23
6.3	Dohled nad školstvím.....	24
6.4	Školní inspektor.....	24
6.5	Externí a interní evaluace.....	24

7	SKOTSKÝ MODEL.....	26
7.1	Skotské školství.....	26
7.2	Školní inspekce a místní samospráva .....	26
7.3	Školní inspektor .....	27
7.4	Externí a interní evaluace.....	27
7.5	Činnost škol po inspekci .....	28
8	KOMPARACE INSPEKČNÍCH MODELŮ ČESKÉ REPUBLIKY, RAKOUSKA A SKOTSKA.....	29
9	ÚVOD DO VÝZKUMNÉ ČÁSTI.....	31
9.1	Cíl výzkumu .....	31
9.2	Výzkumný problém a výzkumné otázky.....	31
9.3	Výzkumný vzorek .....	32
9.4	Použité metody a organizace výzkumu.....	32
9.5	Zpracování dat.....	32
10	ROZHOVORY S ŘEDITELKAMI MATEŘSKÝCH ŠKOL.....	33
10.1	Přepis rozhovorů.....	33
10.2	Analýza rozhovorů .....	40
10.3	Shrnutí výsledků výzkumu .....	43
10.4	Hypotézy vycházející z výzkumu.....	44
11	ANALÝZA INSPEKČNÍCH ZPRÁV.....	46
12	NÁVRH SPOLUPRÁCE S INSPEKTORY.....	51
13	ZÁVĚR .....	52
14	Seznam použitých informačních zdrojů .....	55
15	Příloha 1 - Polostrukturovaný rozhovor.....	57

## *Teoretická část*

### **2 ÚVOD**

Česká školní inspekce působí na území celé České republiky a jejím strategickým cílem je zejména aktivní podpora při zvyšování kvality vzdělávání v souladu s posláním a cíli vzdělávacího systému. Projevuje snahu vést školy k tomu, aby zvyšovaly vlastní odpovědnost za výsledky a průběh vzdělávání dětí, žáků, studentů a zároveň dosahovaly co nejvyšší úroveň učení a vyučování, přičemž poskytuje zpětnou vazbu všem, kteří tuto kvalitu ovlivňují. Podává též kvalitní a spolehlivé informace o stavu vzdělávání v České republice Ministerstvu školství mládeže a tělovýchovy, školám, zřizovatelům a široké veřejnosti. Musí také reagovat na nestabilní politickou situaci a časté nesystémové zásahy do vzdělávacího systému.

Neopomenutelná je její mezinárodní spolupráce a účast v mezinárodních projektech. Ke komparaci s inspekční činností v České republice jsem zvolila dvě země, které spolupracují s Českou školní inspekcí. Je to Rakousko a Skotsko. V obou zvolených zemích probíhá školní inspekce a obě tyto země vedou své školy cestou ke kvalitě vzdělávání, tak jak je tomu i v České republice. Rakousko i Skotsko se zabývají interní a externí evaluací, její propojeností ve vzdělávacím systému, což je podobný scénář, kterým se zabývá nejen Česká školní inspekce, ale i pedagogové škol a školských zařízení. Je to téma aktuální, které se úzce dotýká i práce ředitelek a učitelek mateřských škol.

V dokumentu *Koncepční záměry inspekční činnosti České školní inspekce na období 2014 - 2020* konkrétně ve SWOT analýze uvádí Česká školní inspekce jako jednu z hrozeb nedostatečnou důvěru škol ke svému úřadu a mezi své silné stránky zařadila mimo jiné odbornost a zkušenosti inspekčních pracovníků a fungující síť krajských inspektorátů.

V této závěrečné bakalářské práci chci poskytnout pohled z druhé strany, a to pohled ze strany ředitelek mateřských škol.<sup>1</sup> Zmapuji inspekční činnost v mateřských školách. Zajímá mne, jaký dopad má inspekční činnost na profesní dráhu ředitelek mateřských škol. Jak a zda vůbec ovlivnila jejich manažerské funkce, jaké jsou jejich názory,

---

<sup>1</sup> V textu budu používat termín ředitelka mateřské školy, přestože v Zákonu č.563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících se uvádí ředitel mateřské školy a to s ohledem ke skutečné generové struktuře této profese v ČR, kde je minimální zastoupení mužů.



postoje a osobní zkušenosti. Zda i ony pocítují nedůvěru k České školní inspekci a naopak oceňují profesionalitu inspektorů.

Tato práce může mít informativní charakter pro inspektory a poskytnout jim vodítko ke vzájemné hlubší spolupráci a metodické podpoře škol a ředitelů.

Při zpracování bakalářské práce budou využity právní předpisy ve znění platném v době jejího zpracování.

### 3 ČESKÁ ŠKOLNÍ INSPEKCE

Česká školní inspekce je organizační složkou státu s účetní jednotkou působící na celém území České republiky. V čele České školní inspekce stojí ústřední školní inspektor Mgr. Tomáš Zatloukal, jehož jmenování a odvolání se řídí služebním zákonem.<sup>2</sup>

Byla zřízena v roce 1990 zákonem České národní rady č. 564/1990 Sb., §18 odst. 1. o státní správě a samosprávě ve školství, jako rozpočtová organizace, která byla přímo zřízena Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy České republiky.

Ještě před listopadem 1989 byli školní inspektoři součástí mocenských struktur, byli to zaměstnanci Okresních národních výborů a Krajských národních výborů a měli výkonné pravomoci. Změna nastala po roce 1990, kdy byli školní inspektoři do svých funkcí jmenováni ministrem školství mládeže a tělovýchovy na základě výsledků z konkurzních řízení v souladu se zákonem č.564/1990 Sb. Česká školní inspekce vznikla jako nový kontrolní orgán bez výkonných pravomocí. MŠMT, okresní školské úřady a zřizovatelé škol a školských zařízení měli podle této právní úpravy výkonné pravomoci.

Vydání zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) s účinností od 1. ledna 2005 lze považovat za zásadní nejen pro kurikulární reformu českého školství, ale i pro zcela zásadní změny v činnosti České školní inspekce. Tento zákon stanovil mimo jiné i nová pravidla pro hodnocení vzdělávání. Hlavním kritériem pro hodnocení Českou školní inspekcí byla účinná podpora rozvoje osobnosti dítěte, žáka, studenta a dosahování cílů vzdělávání ze strany škol a školských zařízení.

#### 3.1 Legislativa

Česká školní inspekce se při výkonu své činnosti řídí těmito právními předpisy:

- Zákon č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 255/ 2012 Sb., o kontrole (kontrolní řád)
- Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů

---

<sup>2</sup> § 53 odst. 5 zákona č.218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon)

- Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č.320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 85/1990 SB., o právu petičním
- Vyhláška č.17/2005 Sb., o podrobnějších podmínkách organizace České školní inspekce a výkonu inspekční činnosti

### **3.2 Činnost**

Česká školní inspekce se při realizaci koncepčních záměrů během inspekční činnosti řídí zásadou zákonnosti (legality), objektivnosti (materiální pravdy a nestranného postupu, měřitelnosti), ochrany dobré víry, subsidiarity, legitimního očekávání (jednotnosti postupu při inspekci a předvídatelnosti), hospodárnosti (připravenost a ekologická administrativa, rychlost a procesní ekonomie), součinnosti s partnery a účastníky vzdělávání (spolupráce a partnerství).

Česká školní inspekce hodnotí vzdělávací soustavu v České republice, a to u škol a školských zařízení zapsaných ve školském rejstříku. Dále pak provádí státní kontrolu dodržování právních předpisů, které se vztahují k poskytování vzdělávání a školským službám podle zvláštního právního předpisu<sup>3</sup> a veřejnoprávní kontrolu využívání finančních prostředků ze státního rozpočtu přidělovaných podle ustanovení § 160 až § 163 školského zákona.

Ustanovení § 174 školského zákona upravuje kompetence České školní inspekce, která má podle něj povinnost:

- Zpracovávat koncepci systémů hodnocení vzdělávací soustavy,
- Získávat a analyzovat informace o vzdělání dětí, žáků a studentů a o činnosti škol a školských zařízení zapsaných do školského rejstříku,
- Sledovat a hodnotit efektivnost vzdělávací soustavy,

---

<sup>3</sup> Zákon č.255/2012 Sb., o kontrole (kontrolní řád)

- Zjišťovat a hodnotit podmínky, průběh a výsledky vzdělávání podle příslušných školních vzdělávacích programů, jejich naplňování, soulad s právními předpisy a rámcovým vzdělávacím programem.

Novelizovaná verze školského zákona z roku 2012 ukládá České školní inspekci v ustanovení § 174 odst. 17 podávat návrh na odvolání ředitele a v ustanovení § 176 stanovuje, možnost podávat zřizovatelům škol a školských zařízení návrhy na vyhlášení konkurzu podle ustanovení § 166 odst. 3.

Zajišťuje sběr údajů o školních úrazech, shromažďuje údaje ze záznamů o úrazech zasílaných formou elektronických formulářů. Do její působnosti spadá šetření podnětů, stížností a petic.

Inspekční a kontrolní činnost je vykonávána formou šetření na místě a formou inspekčního elektronického zjišťování. Elektronické inspekční zjišťování spočívá ve vyplnění elektronického dotazníku v online systému České školní inspekce. Povinností kontrolovaných osob je poskytnout v obou případech plnou součinnost.

Česká školní inspekce provádí inspekční činnost ve všech školách a školských zařízeních zapsaných ve školském rejstříku bez ohledu na zřizovatele v pravidelných intervalech (tzv. inspekční cyklus).

### **3.3 Inspekční výstupy**

Mezi hodnotící inspekční výstupy patří inspekční zpráva, tematická zpráva a výsledek šetření stížnosti.

#### **3.3.1 Inspekční zpráva**

Inspekční zpráva obsahuje hodnocení, průběh a výsledky vzdělávání, jména a příjmení školních inspektorů a kontrolních pracovníků a přizvaných osob, pokud jsou inspekční činnosti účastny. Ředitel školy nebo školského zařízení potvrdí svým podpisem projednání a převzetí inspekční zprávy a do 14 dnů po jejím převzetí může podat k obsahu inspekční zprávy připomínky. Česká školní inspekce posílá inspekční zprávu s připomínkami a stanoviskem zřizovateli a školské radě, pokud na škole působí.

Inspekční zpráva je veřejně přístupný dokument. Uložen je ve škole či školském zařízení a u místně příslušného inspektorátu po dobu 10 let. Najdeme ji i na webových stránkách České školní inspekce.

Výstupy inspekční činnosti jsou v inspekční zprávě zaznamenány a škole nebo školskému zařízení poskytují zpětnou vazbu. Danému subjektu slouží k přijetí vnitřních opatření, které by měly přispívat ke zkvalitnění vzdělávacích služeb.

### **3.3.2 Tematická zpráva**

Tematická zpráva je souhrnným výstupem z tematické inspekční činnosti ve vybraných školách nebo školských zařízení. Tematické zprávy jsou k dispozici na webových stránkách České školní inspekce.

### **3.3.3 Protokol o kontrole**

Výstupem kontroly je protokol o kontrole, který není veřejně přístupný. Obsahuje popis zjištěných skutečností s uvedením nedostatků. Jsou zde uvedeny právní předpisy, které byly porušeny, označení dokladů a ostatních materiálů, o které se kontrolní zjištění opírá, místo a čas kontroly, předmět kontroly, kontrovaná osoba nebo škola, kontrolní orgán a kontrolní pracovníci.

### **3.3.4 Výsledek šetření stížnosti**

Při šetření stížnosti je výstupem výsledek šetření stížnosti, který se předává zřizovateli k dalšímu řízení. Zřizovatel poté podá zpětnou informaci České školní inspekci o vyřízení stížnosti a o případných opatřeních, které k nápravě přijal.

### **3.3.5 Praktické dopady inspekčních výstupů**

Výstupy inspekční činnosti by měly sloužit především jako zpětná vazba pro samotnou školu nebo školské zařízení, danému subjektu by měly přispět k přijetí vnitřních opatření, která by měla následně vést ke zkvalitňování vzdělávacích služeb.

Zřizovatel může v odůvodněných případech přijmout opatření vůči škole (např. personální nebo finanční). Účastníci vzdělávání a jejich zákonní zástupci získávají z veřejně přístupných výstupů inspekční činnosti informace o činnosti školy.

Výroční a tematické zprávy jsou zdrojem informací a jedním ze základních podkladů k přijetí dalších systémových změn a opatření k zajištění vyšší efektivity a kvality vzdělávacího systému v České republice.

Souhrnné poznatky o stavu vzdělávání a vzdělávací soustavy vycházející z inspekční činnosti za předcházející školní rok zahrnuje Výroční zpráva České školní inspekce. Je zveřejňována na webových stránkách České školní inspekce vždy v prosinci.

Opatření na základě výsledků inspekční činnosti na úrovni školy přijímá ředitel, případně zřizovatel.

Česká školní inspekce může uložit odpovědné fyzické osobě v případě nepřijetí nebo nesplnění přijatých opatření ve stanovené lhůtě pokutu. Zřizovateli může na základě svých zjištění podat návrh na vyhlášení konkurzu na ředitele školy nebo školského zařízení nebo podat návrh na jeho odvolání.

V případě zjištění nečinnosti nebo na základě zjištění závažných nedostatků školy nebo školského zařízení může ústřední školní inspektor předložit orgánu, který vede školský rejstřík, návrh na výmaz školy, školského zařízení nebo oboru vzdělávání ze školského rejstříku.

### **3.4 Školní inspektor a kontrolní pracovník**

Inspekční činnost vykonávají školní inspektoři, kteří mají vysokoškolské vzdělání a nejméně 5 let pedagogické nebo pedagogicko - psychologické praxe. Kontrolní pracovníci, kteří mají vysokoškolské vzdělání a nejméně 5 let praxe nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou a nejméně 20 let praxe. Dále pak přizvané osoby dle odbornosti.

Zaměstnanci České školní inspekce jsou vybaveni služebními notebooky, které zajistí efektivní výkon činnosti a jejich mobilitu. K dispozici mají vzhledem k častým výjezdům služební vůz.

**Tabulka č.1 Počty zaměstnanců v kmenové činnosti<sup>4</sup>**

<b>Struktura</b>	<b>Přepočtený počet zaměstnanců za rok 2013 k 3. 9. 2013</b>
Celkem zaměstnanců	459,94
z toho školní inspektoři	270,50
z toho kontrolní zaměstnanci	80,84
z toho ostatní zaměstnanci	108,60

<sup>4</sup> <http://www.csicr.cz/getattachment/b6a76e8c-a402-4412-93ec-2bbcac38cd92>

### 3.5 Inspekční činnost v mateřské škole

Mateřská škola je proti ostatním školám specifická instituce, což by měli školní inspektoři respektovat a také dle toho k inspekční činnosti přistupovat.

Docházka do mateřské školy není povinná a vzdělání zde není ukončeno předepsaným stupněm vzdělání. Do mateřské školy jsou děti přijímány zpravidla od tří do šesti let. Z hlediska vymezeného zákonem jde nejen o naplňování funkce vzdělávací, výchovné a socializační, ale také o službu veřejnou.

V mateřské škole se činnosti maximálně přizpůsobují vývojovým fyziologickým, kognitivním, sociálním a emocionálním potřebám dětí této věkové skupiny. Děti tak mohou dosahovat vzdělávacích a rozvojových pokroků vzhledem k jejich optimálním možnostem, samotné se mohou cítit úspěšné. Takováto forma vzdělávání umožňuje vzdělávat v jedné třídě mateřské školy děti bez ohledu na jejich věk a rozdílné schopnosti, včetně potřeb specifických. Inspekční činnost v mateřské škole je plánována a realizována podle stejných metod, zásad a postupů jako na jiných stupních škol.

Před vlastním vstupem do školy zjišťuje Česká školní inspekce soulad ŠVP PV<sup>5</sup> s RVP PV<sup>6</sup> pro takzvanou komparační analýzu. Analýzu provádí většinou dvě školní inspektorky a jeden externí pracovník (odborník z praxe) nezávisle na sobě, aby byla zajištěna objektivita hodnocení.

Po provedení této analýzy ŠVP PV oznámí inspektor ředitelce termín inspekce ve škole a požádá o dokumentaci, která bude sloužit jako podklad pro inspekční činnost. V daný termín zahájí inspekci ve škole, předloží pověření k provedení inspekční činnosti a předloží průkaz školního inspektora. Kontrolní pracovník předloží průkaz kontrolního pracovníka.

Školní inspektoři jsou povinni seznámit ředitelku školy s předmětem inspekční činnosti, termínem jeho zahájení a předpokládaným termínem jeho ukončení. Ředitelka mateřské školy se při ústním pohovoru může vyjádřit k aktuálnímu dění v mateřské škole, sdělí pravdivé informace, které popisují vývoj školy od předchozí inspekční činnosti. Součástí hodnocení instituce je i zhlédnutí vzdělávacího procesu a podmínek, ve kterých se vzdělávání odehrává.

---

<sup>5</sup> Školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání

<sup>6</sup> Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání

Základní část informací získávají školní inspektoři prostřednictvím rozhovorů s ředitelkou školy a dalšími zaměstnanci školy. Tato část přispívá k hodnocení klimatu školy, ověřuje naplňování školního vzdělávacího programu v praxi, ověřuje jeho soulad s rámcovým vzdělávacím programem a v neposlední řadě vidí přímou práci s dětmi.

Pracovníci České školní inspekce postupují podle tzv. „inspekčního trojúhelníku“. Vycházejí ze tří zdrojů: viděného, slyšeného a psaného.

### **3.6 Dokumenty**

Dva stěžejní dokumenty, které řediteli napovídají, co bude inspekce při své činnosti sledovat, kontrolovat a hodnotit a jaké nástroje hodnocení bude používat, jsou Plán hlavních úkolů<sup>7</sup> a Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání a školských služeb.<sup>8</sup> Oba tyto dokumenty každoročně schvaluje ministr školství, mládeže a tělovýchovy na návrh ústředního školního inspektora. Oba dokumenty jsou zveřejněny na webových stránkách České školní inspekce.

Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání a školských služeb zůstávají v průběhu dvou až tří let nezměněna, což můžeme porovnat na webových stránkách ČŠI.<sup>9</sup> Je to do jisté míry výhodou pro ředitele škol z hlediska ustáleného pohledu České školní inspekce na hodnocení škol.

Kritéria hodnocení pro školní rok 2014/2015 jsou:

- rovný přístup ke vzdělávání
- školní vzdělávací programy
- řízení školy
- personální podmínky
- materiální předpoklady
- finanční předpoklady
- efektivní organizace vzdělávání
- účinná podpora rozvoje osobnosti dětí, žáků, studentů
- partnerství
- účinná podpora rozvoje funkčních gramotností dětí, žáků, studentů

---

<sup>7</sup> Plán hlavních úkolů inspekční činnosti na školní rok 2014/2015 ([www.csicr.cz](http://www.csicr.cz))

<sup>8</sup> Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledku vzdělávání a školských služeb ([www.csicr.cz](http://www.csicr.cz))

<sup>9</sup> Česká školní inspekce



- systematické hodnocení individuálních a skupinových výsledků vzdělávání dětí, žáků a studentů
- systémové hodnocení celkových výsledků vzdělávání školy

Jednotlivé kritérium pro hodnocení obsahuje znaky plnění kritéria, které je barevně odlišené a základní právní východiska pro přesnější a jednodušší přehlednost v jejich znění.

Pro inspekční hodnocení škol a školských zařízení je využívána hodnotící škála, která má čtyři stavy: nadstandardní stav, požadovaný stav, rizikový stav s možností nápravy v dané lhůtě a krizový stav odpovídající výmazu ze školského rejstříku. U soukromých škol je škála pro celkové hodnocení modifikována podle zákona č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, ve znění pozdějších předpisů.<sup>10</sup>

### **3.7 Pedagogická evaluace v systému ČŠI**

Česká školní inspekce nejčastěji provádí externí evaluaci škol, která je zaměřená na celkové fungování školy jako instituce.

Externí evaluace slouží ke kontrole plnění vzdělávacích cílů, jejichž prostřednictvím stát a státní orgány uplatňují vliv na kvalitu vzdělávání. Nevýhodou je, že externí evaluace někdy nepronikne k samému jádru problému a tím nepostihne všechny příčiny zjištěných jevů.<sup>11</sup>

Externí evaluaci provádí ještě kromě ČŠI zřizovatel, Centrum pro zjišťování výsledků ve vzdělávání, Ústav pro informace ve vzdělávání, SCIO nebo Kalibro. Je dobré získávat podklady pro externí evaluaci i od rodičů.

Naopak autoevaluace probíhá uvnitř školy. Ověřuje, zlepšuje a zajišťuje kvalitu vzdělávání. Vnitřní a vnější hodnocení a evaluace se vzájemně nevylučují, naopak jejich souběžné provádění poskytuje škole kompletní zpětnou vazbu z vnitřního i vnějšího prostředí školy.<sup>12</sup> Interní hodnocení je v České republice nepovinné (jako např. ve Francii, Anglii, Finsku), je doporučené nebo vyžadované nepřímo.

<sup>10</sup> Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2013/2014, s.7

<sup>11</sup> Parmová, I., Strategie České školní inspekce, s.54

<sup>12</sup> Bečvářová, Z., Současná mateřská škola a její řízení, s.116

### 3.8 NIQES

NIQES (Národní systém inspekčního hodnocení vzdělávací soustavy v České republice) je rozvojovým projektem České školní inspekce. Jeho cílem je vytvořit transformovaný, moderní, flexibilní systém národního inspekčního hodnocení škol. Vytvořit nové metody a nástroje pro hodnocení kvality české vzdělávací soustavy, zajistit vzdělávání inspekčních pracovníků, učitelů a ředitelů škol v oblasti nových inspekčních postupů. Projekt je rozdělen do čtyř podstatných aktivit.

Cílem první aktivity je vytvořit soubor nových inspekčních postupů, metod a nástrojů pro zjišťování a hodnocení kvality vzdělávání na úrovni vzdělávací soustavy a na úrovni jednotlivých škol. Zajistit rozvoj stávajícího informačního systému pro uplatnění nových inspekčních postupů v praxi.

Prvořadým cílem druhé aktivity je vytvořit strukturu pro inspekční hodnocení školních vzdělávacích programů. Vytvořit funkční a uživatelsky příjemné stanovisko pro podporu tvorby školních vzdělávacích programů pro pedagogy škol.

Prioritou třetího cíle je vybudování úplného systému, který bude sloužit k personálnímu rozvoji pracovníků České školní inspekce. Důsledné vzdělávání školních inspektorů, pedagogů a ředitelů škol v oblasti nových inspekčních postupů, metod, nástrojů.

Čtvrtá aktivita si klade za cíl vybudovat technologie, které budou ověřovat výsledky žáků ve školách, funkčně pracovat se zpětnou vazbou a vytvoří systém školního testování včetně školního e-learningu a vytvoření systému tzv. domácího testování.

## **4 ŘEDITELKA MATEŘSKÉ ŠKOLY**

Současná mateřská škola je samostatný autonomní právní subjekt. V minulých letech plnila úlohu výchovnou, v době současné má status vzdělávací instituce.

Ředitelka mateřské školy je statutární orgán, který plně odpovídá za ekonomický i pedagogický rozvoj školy. Na ředitelku mateřské školy nejsou kladeny pouze nároky, které souvisí s řízením a vedením, je zároveň i pedagogickým pracovníkem a vykonává přímou pedagogickou činnost. Dále je povinna postupovat podle obecně platných, závazných právních předpisů. Pokud ředitelka mateřské školy nedeleguje některé své pravomoci na svého zástupce nebo jiného zaměstnance, jedná ve všech záležitostech jménem školy.

Zákon č. 561/2005 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění platném v době zpracování této bakalářské práce, vymezuje pojem ředitele školy v ustanovení § 164 odst. 1. Povinnosti a pravomoci ředitele školy jsou stanoveny v ustanovení § 165 školského zákona a v ustanovení § 166 školského zákona jsou vymezeny podmínky z oblasti personální a pracovně právní.

### **4.1 Jmenování zřizovatelem**

Do funkce ředitelky mateřské školy zřizované ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí je jmenována zřizovatelem na základě jím vyhlášeného konkurzního řízení na období 6 let.<sup>13</sup> Obdrží jmenovací dekret podepsaný zřizovatelem na dobu určitou.

S účinností od 1. 1. 2015 platí, že ředitelem školy nebo školského zařízení může být jmenován pouze ten, kdo v době jmenování (a rovněž po celou dobu výkonu činnosti ředitele) splňuje odbornou kvalifikaci podle ustanovení § 3 odst. 1 písm. b) zákona o pedagogických pracovnících.<sup>14</sup>

### **4.2 Role manažera, lídra a vykonavatele**

Ředitelka mateřské školy se musí vyrovnávat s vysokými požadavky na výkon své funkce. Jen schopný manažer dokáže vybudovat tým schopný přebrat odpovědnost

---

<sup>13</sup> Ustanovení § 166 odst. 2 školského zákona

<sup>14</sup> Zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, vyhlášené pod č. 197/2014 Sb.

za svoji práci. Systémový přístup k řízení školy, zahrnující autoevaluační procesy, může pomoci iniciovat změny v organizaci předškolního vzdělávání.<sup>15</sup>

Ředitelka mateřské školy je jejím manažerem i lídrem. Mezi její základní činnosti patří zejména plánování, které je východiskem pro další manažerské funkce, jako je organizování, vedení lidí, motivování, kontrola, hodnocení a evaluace.

Strategicky plánovat nutí ředitelky časté a rychlé změny v oblasti školství. Vytváření strategií, koncepcí, vizí a zavádění inovací do organizace je závislé na dokonalé znalosti řízené organizace, ochotě riskovat a schopnosti ředitelky vystihnout jevy podstatné a jevy druhotné eliminovat. Ředitelka mateřské školy musí vykonávat i roli učitelky mateřské školy, je tedy nejen manažerem a lídrem, ale i vykonavatelem.

Ředitelka mateřské školy vytváří fungující strukturu organizace, v níž se efektivně a účelně plní stanovené cíle. Jedná se zejména o jasné stanovení pravidel, kompetencí a odpovědnosti. Neméně důležitý je přehledný způsob organizace kontroly, jejího vyhodnocování a vyvozování důsledků.

V Rámcovém vzdělávacím programu pro předškolní vzdělávání je uveden jako jeden z hlavních cílů řízení mateřské školy vytváření příznivé atmosféry pro týmovou práci. Motivování spolupracovníci jsou tedy nezbytní pro vytváření týmů, optimálního klimatu a zvyšování kvality školy. Motivování spolupracovníci pracují s nadšením, kvalitně, samostatně a včas plní svěřené pracovní úkoly.<sup>16</sup>

Základem úspěšného řízení je osobnostní předpoklad řídicího pracovníka. Ředitelkám mateřských škol je nabízen rozvoj dovedností spojených s řízením mateřské školy prostřednictvím funkčního studia v institucích určených pro další vzdělávání pedagogů nebo studiem školského managementu na vysoké škole. Dle České školní inspekce dosahují ředitelky, které absolvovaly toto studium lepších výsledků v oblasti řízení, což dokládá Výroční zpráva ČŠI za školní rok 2006/2007.<sup>17</sup>

### **4.3 Autoevaluační činnost ředitelek mateřských škol**

Podle § 28, odst. 1, písm. e) školského zákona byla zrušena povinnost psát zprávu o vlastním hodnocení školy jako povinnou dokumentaci. Povinnost psát výroční zprávu o činnosti školy zůstává školám základním, středním a vyšším odborným. Mateřské

---

<sup>15</sup> Syslová,Z., Autoevaluce v mateřské škole Cesta ke kvalitě,s.22

<sup>16</sup> Syslová,Z., Autoevaluce v mateřské škole cesta ke kvalitě,s.21

<sup>17</sup> Výroční zpráva České školní inspekce 2006/2007, s.8

školy nemají žádnou povinnost vést dokumentaci o tom, jaká je úroveň školy a jak se její práce zkvalitňuje.

Podle dostupných informací z některých zemí EU je evaluace prováděna ve školách i bez jakékoliv povinnosti dané státem. Evaluace je stále více vnímána jako součást řídicího procesu. Je cestou ke kvalitě škol. Je to činnost plánovaná, systematická, která školu posouvá vpřed.

Cíle interní evaluace si škola stanovuje sama. Díky interní evaluaci, která probíhá uvnitř školy, si její zaměstnanci a řídicí pracovníci uvědomují svou situaci a mohou vést organizaci ke zlepšení a celkovému rozvoji. Touto cestou mohou mnohé vylepšit a zkvalitnit. Důležitá je zainteresovanost všech zaměstnanců školy.

Externí evaluaci provádí ve svém hodnocení Česká školní inspekce. Zejména evaluační část školního vzdělávacího programu slouží České školní inspekci k posouzení, jak a zda se škola hodnotí. Slouží při srovnání interního a externího hodnocení. Může ji provádět i zřizovatel školy. Externí evaluace je zaměřena na celkové fungování organizace.

Systém zpětné vazby vytváří podmínky pro sledování činnosti školy včetně pedagogického procesu i pro včasné korektury v případě, že by se v praxi ukázala nefunkčnost kterékoliv jeho části. Jde tedy o zajištění pedagogické evaluace v podmínkách konkrétní mateřské školy.<sup>18</sup>

Externí a interní evaluace by měly být vzájemně provázané. Snadněji se identifikují silné a slabé stránky školy, její příležitosti i hrozby. Prostřednictvím evaluací jsou škole poskytovány informace pro její plánování a další rozvoj.

---

<sup>18</sup> Bečvářová.Z., Současná mateřská škola a její řízení, s.46

## **5 MEZINÁRODNÍ SPOLUPRÁCE A SICI**

V rámci EU výrazně stoupl zájem o činnost školních inspektorátů a inspekčních institucí. Česká školní inspekce byla jedním ze zakládajících členů. SICI byla založena v roce 1995 a v roce 2012 měla 32 členů. Zkratka SICI označuje „Stálou mezinárodní konferenci inspektorátů vzdělávání“.

Má dva hlavní úkoly. Poskytuje svým členům služby, které rozvíjí jejich profesionalitu. Pořádá specializované semináře, vytváří profesní sítě, vydává odborný bulletin. Prostřednictvím interaktivních webových stránek nabízí informace a publikace a vytváří prostor pro komunikaci mezi členy SICI. Dále se aktivně účastní konferencí a seminářů, je autorem komparativních studií a společných evropských projektů. Spolupracuje s dalšími mezinárodními organizacemi jako je European Schoolnet, European Commission, OECD, CIDRE.

Členové SICI mají ve svých zemích rozdílné funkce a úkoly, ale všichni se podílejí na evaluaci kvality škol a vzdělávání. Financování jsou vládami národními nebo regionálními.

Výkonnými orgány SICI jsou Valné shromáždění a Výkonný výbor. Na svých zasedáních hodnotí uplynulý rok, po předložení návrhů aktivit schvalují plány na další roky, posuzují též ekonomický stav organizace. Součástí zasedání jsou přednášky a prezentace. Valné shromáždění schvaluje zásadní změny a směr, kterým se bude organizace ubírat. Výkonný výbor organizaci řídí.

## 6 RAKOUSKÝ MODEL

Rakousko je země s vyspělou ekonomikou, kulturou, funkčním sociálním systémem a demokracií. Zaujímá přední místo mezi evropskými zeměmi a k tomu potřebuje kvalitní školství.

Rakousko je tvořeno devíti spolkovými zeměmi (Vídeň, Dolní Rakousy, Horní Rakousy, Burgenland, Korutany, Štýrsko, Salcbursko, Tyrolsko, Vorarlbersko).

### 6.1 Rakouské školství

V Rakousku trvá povinná školní docházka 9 let a je bezplatná. Školství je řízeno centrálně. Výrazně je podporována autonomie škol. Školy si samy vybírají učebnice a podle specifických školních požadavků mohou upravovat stávající kurikulum.

Cílem základního vzdělávání je brát ohled na individuální potřeby žáků a navazovat postupy k dalšímu vzdělávání.

### 6.2 Bílá kniha

Významným dokumentem koncepčního charakteru o politické představě perspektivní organizace a struktury vzdělávání je Bílá kniha s podtitulem „*Rozvoj a zajištění kvality v rakouském školství*“. Zpracována byla předními rakouskými pracovníky a odborníky na vzdělávací politiku a inovace ze Spolkového ministerstva školství, umění a kultury (BMUKK). Je rozdělena do sedmi kapitol, kde se autoři zabývají kvalitou vzdělávání v rovině učitel a třída, škola, v regionální a spolkové rovině.

Bílá kniha se věnuje rámcovým podmínkám dosahování kvality, jako jsou výuková média nebo učební plány. Jsou zde zmíněny finanční a právní okruhy a strategie k dosahování kvality. Navrhuje změny v činnosti školní inspekce.

Řadou praktiků je však tento dokument hodnocen negativně. Jejich hlavní argumenty vytýkají přílišnou obecnost a nedostatečnou návaznost na dosavadní praxi škol a vzdělávání. Dále kritizují, že text omezuje rozběhlou diskuzi a vymezují jí jen určitá témata, že je školství posuzováno jako celek a kvalitativní změny jsou chápány celoplošně bez ohledu na místní a regionální zvláštnosti.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup>

[http://www.nuv.cz/uploads/AE/Vyzkumy\\_a\\_sbery\\_informaci/Prehled\\_novy/Autoevaluace\\_v\\_Rakousku.pdf](http://www.nuv.cz/uploads/AE/Vyzkumy_a_sbery_informaci/Prehled_novy/Autoevaluace_v_Rakousku.pdf)

### 6.3 Dohled nad školstvím

Školní inspekce v Rakousku je jedním z útvarů Ministerstva školství, umění a kultury. Legislativně je řízena *Zákonem o dohledu nad školstvím*. Inspektoři spadají do působnosti zemských školských rad. V každé z devíti spolkových zemí odpovídá zemská školská rada za organizování školských inspekci. Tito inspektoři jsou kompetentní k provádění inspekce na určitém typu školy. Během povinné školní docházky jsou školy podporovány krajskými školními inspektory, na středních a vyšších školách poskytují odbornou pomoc odborníci či učitelé s odbornými znalostmi za předpokladu, že nepracují pro školní inspekci.

Každá země Rakouska má svůj inspekční systém. Školní inspektoři zastávají roli kontrolní a metodickou, důležitost vkládají do zlepšování kvality škol. Podporují zejména používání nových a efektivních metod práce, přičemž velký důraz kladou na podporu rozvoje žáků. Regionální školský systém musí pružně reagovat na vzdělávání národnostních menšin.

Přímá inspekce by měla být nahrazována tzv. metaevaluací (evaluace interní evaluace). K inspekci přímým by mělo docházet minimálně nebo jen v případě potřeby.

Mezi další úkoly dohledu nad školstvím patří regionální vzdělávací politika. Je to zejména zajištění pestrosti, vyváženosti, srovnatelnosti nabídky vzdělávání, orientace na kvalitu při plánování vyučování, nabídka, personální a hmotné zabezpečení škol s ohledem na poradenství v oblasti rozvoje škol a další vzdělávání učitelů.

### 6.4 Školní inspektor

Pozici školního inspektora zastávají většinou bývalí ředitelé škol, profesní praxe v oblasti řízení ani absolvování odborného školení se v Rakousku nepožaduje. Pro krajské a zemské školní inspektory se organizují kurzy managementu v rámci dalšího vzdělávání.

### 6.5 Externí a interní evaluace

Ministerstvo školství, umění a kultury se snaží školy k evaluaci motivovat, například projekty „*Kvalita ve školách*“ a „*Iniciativa kvality v odborném vzdělávání*“. Školám a učitelům se doporučuje, aby se interní evaluace zabývala učením a výukou, klimatem třídy, celkovým školním prostředím, partnerskými vztahy a vnějšími vztahy, řízením školy a v neposlední řadě také profesionalitou učitelů a jejich rozvojem.



Na autoevaluaci se podílejí všichni ti, kteří se účastní všech aktivit školy. Jsou to především učitelé, žáci a vedení školy. Dalšími, kteří se též podílejí na evaluaci, jsou rodiče žáků a zřizovatelé škol. Školské rady se na hodnocení kvality podílejí zřídka.

Externí evaluace by měla školám sloužit jako zpětná vazba užitečnosti a efektivity vzdělávání a měla by být nápomocna k dalšímu rozvoji školy. Evaluací škol se zabývají přední rakouští odborníci.

Externí evaluací se v Rakousku zabývají i jiné instituce než školní inspekce. Vyskytují se dva způsoby externí evaluace. Pedagogickou stránku a řízení školy hodnotí inspekce, zatímco hospodaření kontrolují obce a spolková vláda.

Veškerá osobní data a informace získaná během evaluace školy jsou přísně důvěrná a podléhají ochraně podle zákona. Jakékoliv zprávy školní inspekce jsou v Rakousku neveřejné. Slouží tedy pouze pro interní využití škol.

## **7 SKOTSKÝ MODEL**

Spojené království Velké Británie a Severního Irska je složeno ze čtyř zemí: Anglie, Walesu, Skotska a Severního Irska. I když je Skotsko součástí Spojeného království, má svůj nezávislý politický systém a vlastní veřejné i soukromé právo. Skotsko bylo od dob starověkého Řecka první území, kde se školství zavedlo do veřejného sektoru.

### **7.1 Skotské školství**

Povinná školní docházka ve Skotsku je jedenáctiletá, trvá od 5 let do 16 let. Předškolní a primární vzdělávání a inkluze na této úrovni je ve skotském školství na vysoké úrovni. Předškolního vzdělávání se účastní 99% dětí, které žijí ve Skotsku. Tento vysoký počet v předškolním vzdělávání je důvodem úspěšnosti skotských dětí, neboť investice vložené do vzdělání v tomto období života má vysokou návratnost pro školní i životní úspěch dětí ze sociálně znevýhodněného prostředí.

Vzdělávací systém Skotska oddělený od vzdělávacích systémů zemí Spojeného království je charakteristický vysokou kvalitou ve výsledcích vzdělávání. Rovnost přístupu a příležitost pro všechny, tak aby se mohl rozvíjet potenciál každého občana, patří k hlavním hodnotám, na nichž je založeno vzdělávání ve Skotsku. Všem lidem bez rozdílu pohlaví, víry, etnické příslušnosti, kultury, schopnosti učit se a sociokulturnímu zázemí by mělo být přístupné vzdělávání.

Ke stěžejním cílům vzdělávací politiky patří: zkvalitňovat předškolní výchovu, zajistit bezpečné a stimulující prostředí pro všechny děti a mladé lidi, aby se mohli rozvíjet, hrát si a učit se, zajistit, aby školy poskytovaly vysoce kvalitní vzdělání, které by umožňovalo mladým lidem plně realizovat své schopnosti, podporovat širší zapojení lidí všeho věku do kulturních a sportovních aktivit, aby mohli vést vyvážený život a přispívat k vytváření lepšího materiálního prostředí a péči o hmotné dědictví.<sup>20</sup>

### **7.2 Školní inspekce a místní samosprávy**

Skotská školní inspekce (HMIe, Her Majesty Inspectorate of Education) pomáhá školám k tomu, aby byly schopné kvalitně vyhodnocovat a zlepšovat svoji práci. Poskytuje zpětnou vazbu o kvalitě práce škol a kvalitě jejich sebehodnocení nejen školám samotným, ale i odborům školství třiceti tří místních samospráv. Skotská školní inspekce má právo dle zákona vstupovat i do škol soukromých za účelem provedení

---

<sup>20</sup> Ježková, V., Školní vzdělávání ve Velké Británii, s.87

inspekce. Podle zákona „ *Učení a vyšší vzdělávání*“ může ministr požadovat po inspekci, aby zhodnotila, jaký je stav počátečního vzdělávání učitelů.

K hlavním cílům školní inspekce ve Skotsku patří zaměření se na úspěch školy, podporování inkluze a zaměření se na hodnocení schopnosti školy provádět sebehodnocení a zlepšování se.

Odbory školství místních samospráv je možné považovat za mezičlánek mezi ústředím skotské školní inspekce a školami. Podporují a vedou školy k jejich zlepšování. Některé místní samosprávy provádí propracované analýzy a sledování pokroku žáků. Inspekce může požádat místní samosprávy o spolupráci.

### **7.3 Školní inspektor**

V inspekčních týmech jsou nejen inspektoři, ale i poradci z řad učitelů, ředitelů škol, vysokoškolských pedagogů nebo osoba z vedení vysokých škol nebo jiných vzdělávacích institucí, laický spolupracovník a externista.

Poradci přispívají k profesionálnímu hodnocení škol. Laický inspektor a externista se zabývají vztahy s partnery škol, zaměstnanci a zjišťují informace od žáků a studentů škol. Laičtí inspektoři jsou většinou zaměstnanci právnických firem a společností, kteří mají zcela odlišnou náplň práce.

Inspektoři většinou monitorují a zabývají se podporou rizikových škol. Inspekce zajímají i pohledy na školu ze strany učitelů, žáků, studentů a rodičů. Všechny tyto informace zaznamenávají, respektují a zveřejňují.

### **7.4 Externí a interní evaluace**

Školy jsou povinné poskytnout rodičům veškeré informace o škole, hodnoty, které zastává, učební plán a organizaci vyučování, etické pojetí, o přijímání žáků a vyřizování stížností. Rodiče obdrží *Výroční zprávu správní rady*, kde najdou potřebné informace, které jim pomohou vybrat tu správnou školu pro své dítě. Tato zpráva obsahuje složení Správní Rady, souhrn hospodaření školy, informace o výuce a mimoškolních aktivitách, výsledky veřejných zkoušek žáků a o provedené inspekci.

Na stránkách školní inspekce jsou k dispozici evaluační formuláře, škola se zaregistruje a formuláře vyplní. Formuláře poskytnou interní informace o škole, které shrnují své klady, příležitosti a hrozby. Formuláře jsou přístupné po celý školní rok, škola je tedy

může kdykoliv dle potřeby aktualizovat. Tyto formuláře nejsou veřejnosti přístupné. Místní úřady a centrální vláda podporují školy v jejich sebeevaluaci.

Celý skotský systém interního a externího hodnocení je založen na podpoře škol k jejich schopnosti evaluace a následného zlepšování se.

Skotská školní inspekce spolupracuje s rodiči, před samotnou inspekcí s nimi zorganizuje setkání. Rodiče jsou zastoupeni v různých správních radách a mají stejná práva a povinnosti jako ostatní členové rady. Po provedené inspekci obdrží rodiče krátký dopis, který shrnuje základní zjištění externího hodnocení a stručnou tabulku výsledků. Detailní zpráva je určena pro vedení školy.

Inspektoři vedou rozhovory s vedením školy, přičemž inspekce probíhá v souladu s potřebami a cíli školy. Výsledky hodnocení škol jsou vyjádřeny škálou „výborný, dobrý a uspokojivý“. Výsledky jednotlivých škol se zveřejňují, což má v konkurenčním prostředí vliv na rozvoj kvality školy. Úspěšnost škol se hodnotí i podle dosažené úrovně vzdělání žáků, což probíhá prostřednictvím celonárodního testování. Tyto testy jsou povinny zadávat všechny školy a jejich výsledky zveřejňovat.

## **7.5 Činnost škol po inspekci**

Inspekční zprávy podávají informace o silných a slabých stránkách školy, se kterými daná škola musí pracovat. Ve Skotsku školy na základě výsledků hodnocení musejí v daném termínu vypracovat fungující plán, jehož plnění je kontrolováno v průběhu následujícího hodnocení. Tento systém je časově náročný, proto z důvodů zvýšení efektivity a využitelnosti interního hodnocení je součástí pracovních smluv pedagogů ustanovení, které vyhrazuje určitou část pracovního úvazku na aktivity, které souvisejí s hodnocením a plánováním.

## 8 KOMPARACE INSPEKČNÍCH MODELŮ ČESKÉ REPUBLIKY, RAKOUSKA A SKOTSKA

Současný trend umožňuje školám všech zemí získat vyšší autoritu a více autonomie tak, aby mohly samostatně rozhodovat o svých pracovních postupech. Je tedy zřejmé, že školy naopak budou požadovat evaluaci, která zohledňuje jejich typické znaky. Obecný trend směřuje k zdůrazňování autoevaluace škol, porovnané s externí evaluací úměrné kvalitě vlastního hodnocení škol.<sup>21</sup>

Každá zmiňovaná země má svůj inspekční systém. Je zde možné najít prvky shodné i rozdílné. Poslání a účel inspektorátů se liší zejména tím, jakou roli primárně plní, zda je to role kontrolní, hodnotící nebo metodická. Jaké informace jsou veřejnosti poskytovány o kvalitě škol pomocí externí evaluace nebo jakou dávají školám zpětnou vazbu o kvalitě evaluace interní.

Rakousko poskytuje školám podporu kontrolní a metodickou, v našich podmínkách poskytuje Česká školní inspekce roli hodnotící a kontrolní. Ve Skotsku je spolupráce s rodiči, vedením škol a širokou veřejností až nadprůměrná.

Rozdíl najdeme ve zveřejňování inspekčních zpráv, kdy pouze v Rakousku je tato zpráva přísně důvěrná a slouží pouze k evaluaci interní.

Skotský model se vyznačuje vysokou kvalitou ve vzdělávání, má propracovaný systém externí a interní evaluace. Vedení škol a pedagogové s informacemi z inspekčních zpráv dál pracují.

V Rakousku přistupují k využívání tzv. metaevaluace. V České republice není systém externího hodnocení provázán s vlastním hodnocením školy, což je uvedeno v dokumentu „*Koncepční záměry inspekční činnosti České školní inspekce na období 2014/2020*“. Naší další slabou stránkou je nedostatečná komunikace zaměřená na zlepšování procesů, tedy ne zcela funkční zpětná vazba.

Naopak má Česká republika mezi inspektory odborníky, kteří mají dlouholetou pedagogickou praxi, dovednosti v oblasti školského managementu a praktické zkušenosti. V Rakousku se profesní praxe nevyžaduje. Skotské inspekční týmy mají mezi sebou i laické pracovníky, kteří nemají žádné pedagogické zkušenosti.

---

<sup>21</sup> Parmová, I., Strategie České školní inspekce, s.89

Našemu inspekčnímu systému je nejbližší inspekční systém Skotska, proto navázala Česká školní inspekce s touto inspekcí spolupráci prostřednictvím společného projektu: „**Projekt Česko-Skotské spolupráce**“. Obě strany se dohodly na efektivním poměru mezi externí a interní evaluací. V 31 zemích provádí školy oba typy evaluace, výsledky externího hodnocení jsou důležitým podkladem pro autoevaluaci škol.

Ve všech třech zemích dochází k výrazné podpoře škol, školy jsou vedeny k větším kvalitám podporující inkluzi a k vyšší úspěšnosti.

Inspektoráty se shodují v názoru, že inspektorova práce je vyhodnocovat. Inspektoři mohou školám dávat podněty k jejich zlepšování, ale za to, jak školy realizují změny v procesu řízení kvality vzdělávání, nenesou žádnou odpovědnost.

## ***Praktická část***

### **9 ÚVOD DO VÝZKUMNÉ ČÁSTI**

Základní metodou, která byla použita při zpracování a následném vyhodnocení vybrané problematiky, byla metoda kvalitativního výzkumu. Jako výzkumnou metodu jsem zvolila polostrukturovaný rozhovor, který zachytí nejen potřebná fakta, ale umožní hlouběji nahlédnout do postojů a motivů oslovených respondentů. Podle Gavory (str. 110) se dává interview přednost před dotazníkem tehdy, když hledáme bezprostřední, osobní nebo důvěrné informace.

Z rozhovorů poskytnutých ředitelkami mateřských škol z Varnsdorfu a okolí, které detailně popisují způsob inspekční činnosti, zmapuji a zjistím, jaký dopad měla inspekce na jejich profesní dráhu. Jakým způsobem a zda vůbec je inspekční činnost ovlivnila do té míry, že musely změnit své manažerské postoje. Jak ony vnímají zpětnou vazbu, zda s ní dále pracují, jestli je pro ně motivací k další práci a vnímají ji jako návod pro zkvalitnění svých mateřských škol. Vzhledem k tomu, že pohled na inspekční činnost a inspektory se různí, uvedu i komunikaci a chování inspektorů během inspekční činnosti.

Budu analyzovat jejich inspekční zprávy. Teprve během výzkumu budu vytvářet případné hypotézy, zvolím postup konstantní komparace.

Během výzkumu budu reagovat na návrhy ředitelek mateřských škol směrem ke spolupráci a metodické podpoře ze strany České školní inspekce.

#### **9.1 Cíl výzkumu**

Zmapovat a zjistit, jaký dopad má inspekční činnost na profesní dráhu ředitelek mateřských škol.

#### **9.2 Výzkumný problém a výzkumné otázky**

Jedná se o deskriptivní typ výzkumného problému. Budu si pokládat tyto výzkumné otázky:

- ***Ovlivnila inspekční činnost ředitelky mateřských škol, které jsou ve funkci do deseti let?***
- ***Měla inspekční činnost nějaké následky v jejich dalším profesním rozvoji?***

- *Byla inspekce motivující nebo demotivující?*
- *Poskytla inspekce ředitelkám mateřských škol dostatečnou zpětnou vazbu?*
- *Jakým způsobem hodnotí ředitelky mateřských škol inspektory a jejich činnost?*
- *Mají důvěru k České školní inspekci?*

### **9.3 Výzkumný vzorek**

Během výzkumu oslovím zkušené ředitelky mateřských škol, které jsou ve funkci do deseti let. Pracují ve srovnatelných podmínkách a každá ředitelka inspekční činnost absolvovala v průběhu posledních čtyř let. Respondentky jsem vybrala cíleně podrobným zkoumáním jejich inspekčních zpráv. Všechny pracují ve Šluknovském výběžku. Souhlasily s použitím získaných informací a dat v této bakalářské práci.

### **9.4 Použité metody a organizace výzkumu**

Před vstupem do terénu jsem prostudovala odbornou literaturu vztahující se k tématu bakalářské práce. Zvolila jsem kvalitativní typ výzkumu - polostrukturovaný rozhovor s ředitelkami mateřských škol a proběhla analýza inspekčních zpráv oslovených ředitelek mateřských škol.

Respondentky oslovím v první fázi telefonicky, později po domluvě se osobně setkáme v prostředí, které si samy vyberou.

### **9.5 Zpracování dat**

Záznamy rozhovorů s ředitelkami mateřských škol přesně přepíši. Dále budu rozhovory analyzovat a budu vytvářet ze získaných dat případné hypotézy. Data z rozhovorů budou následně tříděna do kategorií.



## 10 ROZHOVORY S ŘEDITELKAMI MATEŘSKÝCH ŠKOL

Rozhovory s ředitelkami mateřských škol probíhaly v prostředí, které si ředitelky vybraly, a to v prostředí mateřských škol. Všechna setkání probíhala v příjemné atmosféře a všechny ředitelky projevovaly velký zájem o zvolené téma. Délka všech rozhovorů se pohybovala v rozmezí 60-90 minut. Měla jsem připravených 20 otázek, některé jsem nemusela pokládat, respondentky na ně odpověděly v průběhu rozhovorů ve spojení s jinou otázkou.

### 10.1 Přepis rozhovorů

První ředitelka mateřské školy (Ř1) je ve funkci nejdéle - 9 let. Jako jediná je zároveň ředitelkou základní školy. Tato škola je na vesnici, je to škola rodinného typu. Mateřská škola je její součástí. Třída mateřské školy se nachází v těsné blízkosti tříd školy základní. Paní ředitelka má kromě vysoké školy vystudovanou pedagogickou školu obor pro mateřské školy. Dle jejích slov věnuje mateřské škole velkou péči a má o dění v mateřské škole přehled. Paní ředitelka byla během rozhovoru velmi otevřená, nedostatky v mateřské škole nijak nezastírala. Inspekce na této škole proběhla v roce 2014. Rozhovor byl uskutečněn 13. 1. 2015.

Druhá oslovená ředitelka mateřské školy (Ř2) je ve funkci nejkratší dobu – 4 roky. Předškolní vzdělávání zde probíhá ve třech třídách. Inspekce na této škole proběhla v roce 2014. Tato ředitelka byla během rozhovoru nejvíce sdílná. Rozhovor se konal 15.1 2015.

Třetí oslovená ředitelka mateřské školy (Ř3) je ve funkci 7 let. Její mateřská škola má tři třídy. Během rozhovoru byla konzervativní a věkově nejstarší. Inspekce na této škole proběhla v roce 2013. Rozhovor se uskutečnil 19.1 2015.

I když věk ředitelek mateřských škol nebyl podstatným předmětem výzkumu, během rozhovorů se ukázalo, že v profesním růstu ředitelek hraje důležitou roli.

#### 1. část rozhovorů

##### **1. Jakým způsobem se inspekce ohlásila?**

Ř1: „ Ohlásili se telefonicky, potom poslali e-mail s požadavky“

Ř2: „ Dali vědět telefonicky a poslali e- mail s tím, co budou při inspekci chtít vidět.“

Ř3: „ Nejdřív jsem dostala e-mail s požadavky, ale vzápětí mi volali.“

## **2. Jak dlouho před samotnou inspekcí se ohlásili? Byl tato doba pro Vás dostatečná?**

Ř1: „Myslím, že to bylo 14 dní předem a vyhovovalo mi to.“

Ř2: „Tři dny před inspekcí, ale měla jsem možnost odmítnout. Zřejmě jim někdo vypadl. Nevadilo mi to, spíše se mi to hodilo.“

Ř3: „Bylo to 14 dní před inspekcí, což mi vyhovovalo.“

## **3. Vzpomenete si na první myšlenku po ohlášení inspekce?“**

Ř1: „Jednou jsem absolvovala školení s bývalými inspektory (Řízení MŠ v kostce) a ti nám radili projevit milého ducha, tak jsem byla přívětivá. První dojem je důležitý nejen při osobním setkání. Tak nějak jsem je čekala.“

Ř2: „Telefon mi předávala zástupkyně a z jejího výrazu jsem si myslela, že mi někdo umřel. Strašně se mi ulevilo, že to byla jenom inspekce. Napadlo mě, že to budu mít aspoň za sebou a udělám si jasno, jestli to dělám dobře.“

Ř3: „Napadlo mě, že to budu mít za sebou, že mi dají nějaké užitečné rady.“

## **4. Udělala jste nějaká opatření před inspekcí? Jaká?“**

Ř1: „Podívala jsem se na stránky inspekce a zjišťovala, co je v dokumentech. V kostce jsem věděla, co budou chtít, a věděla jsem, že ve školce to asi neproběhne nejlíp. Tak trochu jsem doufala, že nám něco poradí a bude to impuls i pro zřizovatele.“

Ř2: „Moc jsem toho nestihla, ale naštěstí jsem se dívala na stránky školní inspekce s předstihem, tak jsem to vlastně věděla.“

Ř3: „Nedívala jsem se nikam, mám to nastudované průběžně.“

## **5. Jakým způsobem inspekce probíhala? V jaké atmosféře...?“**

Ř1: „Já mám už z minulé inspekce (2006) příjemné zkušenosti. Atmosféra byla přívětivá a pozitivní, i když ve školce nebylo všechno až tak dobře, ale to jsem věděla.“

Ř2: „Byla příjemná. Učitelky byly vystrašené, mají to ještě z minula, musela jsem je uklidňovat. Já jsem se usmívala a snažila se působit pozitivně. Nevím, proč bych se měla tvářit vystrašeně. Jak jsem přistupovala k nim, přistupovali oni ke mně.“

Ř3: „Atmosféra byla přívětivá, klidná. Vůbec jsem neměla špatný pocit. Chtěla jsem vědět, jestli to dělám dobře.“

## **6. Jakým způsobem s Vámi inspektorky komunikovaly?**

Ř1: „Moje zástupkyně bohužel neřekla učitelkám, že inspektorky půjdou do třídy. Rychle jsem to zachraňovala. I když to ve školce nebylo úplně v pořádku, komunikace probíhala v příjemném duchu. Naprosto se mnou jednaly na rovinu. Rozhodně to nebylo arogantní jednání. Ono je hodně znát, jak s nimi jedná vedení školy, což já už jsem věděla, tak jsem se snažila být pozitivní a ony také i přes ta negativa.“

Ř2: „Jednaly se mnou naprosto na rovinu. Neměla jsem pocit, že mě, chtějí potopit.“

Ř3: „Byly přístupné. Neměla jsem pocit, že by chtěly něco najít. Já chápu, že dělají svou práci.“

## **7. Věnovaly se inspektorky i ostatnímu personálu? Jak tam probíhala komunikace?**

Ř1: „Komunikovaly s učitelkami spíše, když se jim něco nezdálo, ale bylo to v pohodě. Spolu jsme to probraly při následné diskusi.“

Ř2: „Ptaly se, jestli mají dost materiálu. Každého se na mě ptala i provozního personálu. Bylo to v pohodě. Já jsem se pořád tvářila přívětivě.“

Ř3: „Trému měly všechny učitelky, to je jasné. Inspektorky měly jemné připomínky, postřehy sdělovaly v klidu. Probíhal vzájemný dialog. Ihned poznaly, že u nás panuje příjemná atmosféra, tak se k nám také tak chovaly.“

## **8. Nastaly během inspekce nějaké problémy? (nedorozumění...)**

Ř1: „Inspektorky okamžitě poznaly, že atmosféra ve školce je špatná. Komunikace mezi učitelkami vážne. Já o tom problému vím a snažím se jej řešit, ale bohužel to nejde. Snažily jsme se najít společné řešení. Ve školce bylo více nedostatků, ale i tak se mnou jednaly inspektorky profesionálně a mile.“

Ř2: „Nic se neobjevilo. Vlastně stále řešila dveře. Je v nich sklo, tak jsem řekla, že je vyndám. Jinak nic závažného, bavily se se mnou v klidu...“

Ř3: „ Ne, nic se neobjevilo. Zkontrolovaly úplně všechno. Je to jejich práce, což chápu.“

### ***9. Měla jste možnost během inspekce se vyjádřit k daným tématům?***

Ř1: „Ano, diskutovaly se mnou o všem. Hodně věcí mi i poradily, což mi dost pomohlo.“

Ř2: „Ano, měla. Dokonce jsem si připravila nějaké otázky. Na všechno mi odpověděly. Jsem ráda, vím, jak to mám dělat, aby to bylo správně.“

Ř3: „Když jsem něco potřebovala vědět, tak mi bez problémů poradily.“

### ***10. Jak byste Vy sama zhodnotila inspekci?***

Ř1: „Určitě kladně. Přes všechna ta negativa jsem měla pocit, že je všechno špatně, přesto se mnou inspektorky jednaly mile. Hodně věcí mi i poradily, to jsem ráda, pomůže to do budoucna. Mají opravdu velké znalosti, nic je nepřekvapí.“

Ř2: „Já je hodnotím jenom kladně. Jsem ráda, že tu byly. Mám jasno. Poradily mi, což pomůže. Je pravda, že pořád strašně zkoumají dokumenty. Papíry a papíry. Je to jejich práce. O školkách mají přehled.“

Ř3: „Jsem ráda, že tu byly, aspoň vím, na čem jsem a mám jasno. Hodně mi poradily. Já tu inspekci každému doručuji.“

### ***11. Vnímáte inspekční zprávu jako formu účinné zpětné vazby?***

Ř1: „Určitě ano. Je dobré dívat se na inspekci s odstupem času. Hodně mi to ulehčilo v přístupu k další práci. Přes všechna ta negativa, byla inspekční zpráva napsaná v příjemném duchu. Neměla nás srazit, ale pomoci nám. To je tam hodně znát. Ujasnila jsem si ty oblasti, kterým se budeme věnovat. Jsem ctižádostivá a chci to mít dobře, budu se snažit.“

Ř2: „Určitě ano. Víم, co mám dělat do budoucna. Po inspekci jsme si společně s inspektorkou sedly a probraly klady a zápory. I když bylo hodnocení pozitivní, musím si ten standard udržet. To také nebude jednoduché.“

Ř3: „Určitě ano. Chci pokračovat ve stejném duchu. Co se kontroluje, to se dělá. Po inspekci jsme celý proces zhodnotily.“

### ***12. Ovlivnila Vás kontrola ze strany ČŠI profesně?***

Ř1: „Tak to asi ne. Takhle to nevnímám. Jen jsem si ujasnila formu nějakého plánování vzhledem k negativům. Spíše mě to motivovalo. Nic profesně výrazně měnit nebudu.“

Ř2: „Vůbec ne. Všechno zůstalo stejné. Snažím se o dobrou atmosféru mezi zaměstnanci, to dělá hodně a pracuji na kvalitní školce pořád stejně. Inspekce mi pomohla, to ano, ale měnit nic nebudu. Proč taky.“

Ř3: „Vůbec ne. Vše je pořád stejné. Možná jsem si uvědomila, jak moc mám nevytíženou zástupkyni. Je to spíše můj problém, radši si hodně věcí udělám sama. Nechci to hrotit.“

### ***13. Jak vnímáte Českou školní inspekci jako organizaci?***

Ř1: „Důvěřuji jim. Jsou to profesionálové, mají naprostý přehled, což se o jiných organizacích říct nedá.“

Ř2: „Jsou to profesionálové, mají dostatečný přehled. Nebudí hrůzu. Já osobně jim věřím. Možná je to tím, že inspektorky znám a ony zase nás, myslím školky tady.“

Ř3: „Já s nimi nemám problém. Věřím jim a musím říct, že i přes to „pizďušení“ (podrobné zkoumání úplně všeho) vědí, co dělají. Jsou to profesionálové. Možná je to tím, že je už známe a ony nás.“

### ***14. Jaký je Váš názor na propojení externí a interní evaluace?***

Ř1: „Evaluace jsou určitě důležité. Moc propojené se mi nezdají. Inspekce samozřejmě spoustu věcí pozná, ale moc propojené to ve finále není, což je škoda.“

Ř2: „Evaluace je ve školce důležitá. Není nad srovnání i odjinud. Moc propojené mi to nepřijde. Taky jsem nevěděla, jestli to dělám dobře.“

Ř3: „Snažím se stále hodnotit. Inspekce hodně věcí vidí i bez evaluace, ale všechno z papíru nevyčte. Propojenost moc nevidím. Myslím, že je na to i krátká doba.“

### ***15. Uvítala byste před inspekcí evaluační dotazníky?***

Ř1: „Ano, pokud by byly pouze pro inspekci. Uvítala bych i diskusi před inspekcí. Inspektorky by šly do terénu připravené a obě strany by to měly ulehčené. Snadněji bychom našly společnou řeč.“

Ř2: „Ano, ale kdybych i já mohla ohodnotit zase jejich práci. Vlastně takové hodnocení inspektorů. Někdo jejich práci, také musí ohodnotit. Byly by jenom pro inspekci?“

Ř3: „Ani ne. Ať vnímá, co vidí a nasává atmosféru. Je pravda, že z papíru se také moc vyčíst nedá.“

### ***16. jaký je Váš názor na spolupráci s inspektory?***

Ř1: „Přístup inspektorů je různý. Tady u nás je to dobré, protože nás inspektorky znají a my známe je. O spolupráci bych stála, není nad dobrou radu i mimo inspekci. Líbilo by se mi to a asi by to i pomohlo. Jen by to musely být asi inspektorky tady z regionu, ve velkých městech to chodí asi jinak. Když jedu na školení, tak se to tam hodně probírá a někdy je to opravdu hrozné.“

Ř2: „Ano, každá pomoc je vítána. Mně by se líbilo, kdyby setkání probíhala mimo inspekci, něco jako seminář. Každý to chce dělat nejlíp, ale jak? Měly by mít jednotnou metodiku a odpovídat na naše dotazy a připomínky. Inspektorka by měla být regionální, aby nás znala a věděla něco o podmínkách našich školek.“

Ř3: „Hodně záleží na konkrétní inspektorce. Vyhovovalo by mi mít třeba regionální inspektorku. Ona zná nás a my známe ji. Dřív to tak bylo. Inspektorka přijela na neutrální místo a vedla se zajímavá debata. Každý chce svoji práci dělat dobře. Není nutné hledat pořád jenom malicherné chyby. Je pravda, že jako metodici fungují už teď, i když to není jejich povinnost.“

### **2. část rozhovorů**

Během rozhovorů se rozvinula zajímavá debata a objevily se neméně zajímavé podotázky a odpovědi. Překvapující bylo zjištění, že ředitelky se ve většině odpovědí shodovaly.

V druhé části rozhovorů mi ředitelky sdělovaly osobní dojmy a pocity, které mají ze svých ředitelských rolí. Podělily se o to, co je úskalím této profese, co je naopak tím motivačním prvkem, který je posouvá vpřed a dodává jim sílu do další práce. Tato část vyplynula z první části rozhovorů a byla nejzajímavější. Tuto část rozhovorů jsem ponechala v původní podobě, nepřepisovala jsem ji do spisovného českého jazyka záměrně, chtěla jsem zachovat její autentičnost. Byly to momenty, které odrážely bezprostřední reakce a byly hodně osobní. Zde také neuvádím, která z ředitelek mi informaci sdělila.

Ředitelky si mnohokrát během rozhovorů postesklly, že už nejsou tak dobrými učitelkami. Během dne musí vyřídit mnoho věcí, které se týkají spíše řízení mateřské školy než pedagogického procesu.

*„Neustále mi někdo telefonuje....., když něco potřebuje zřizovatel, tak to nepočká..., na práci s dětmi nemám klid, který potřebuju....., když je nejhůř, prostě vyvěším telefon, zavřu se ve třídě a chvíli nejsem ředitelka....., někdy se toho naválí, že nevím, co dřív a do toho mám sledovat ještě novou legislativu? Prostě nejsem blázen, taky potřebuju odpočinek....., zařizuji, dělám manažera, učitelku, a když je potřeba jdu i vytrít, prostě jsem za všechno odpovědná. Samo se to neudělá....., mám pocit, že pořád něco spisuju, k něčemu se vyjadřuju a nikde nevidím žádnou odezvu. Pak přijde tabulka, v ní je vyhodnocení a já na to kolikrát jen koukám. Pár čísel a já nad tím strávím hodiny. Proč?.., někdy naprosto netuším, co se po mně vlastně chce..., je to i tím, že nemám klid na práci....., zůstávám občas v práci dlouho a pak nestíhám zase doma..., radši zůstanu do večera v práci, ať to mám hotové, obětuju i čas, který mám doma, tam je klid....., od té doby, co jsem ředitelka, jsem špatná učitelka a to mi fakt vadí....., mám dobré učitelky, tak mám relativně vyhráno.“*

Jejich nespokojenost pramení i ze způsobu jednání zřizovatele a rodičů.

*„Když rodiče něco potřebují, tak to, abych byla v pozoru. Ráda jim vyjdu vstříc, ale někdy je toho moc....., řešila jsem nesmyslnou stížnost tatínka, že nemáme vánoční besídku, což jsem avizovala předem, protože jsme malovali. Navíc jsem rodiče upozornila, že bude besídka v novém a zimní. Tatínek potom odtáhl Aničku z besídky po deseti minutách. Kvůli tomuhle jsem strávila zbytečnou hodinu u počítače sepisováním vyjádření pro zřizovatele....., někdy je ten zřizovatel neobjektivní....., z jeho strany to nebylo fér vyhlásit konkurz, když ví kolik mi je let....., stejně když bude chtít, tak si vybere někoho známýho. Odborník neoborník a inspekce s tím nic neudělá, protože nemůže. Ani tomu nerozumí, hlavně, že o nás rozhoduje.“*

V rozdělení kompetencí je také někdy problém. Na koho je vlastně mají ředitelky převést a v jakém rozsahu?

*„Já si radši všechno udělám sama. Je to jistější a ta děvčata to taky tak dobře neumí. Víím, že je to můj problém, ale mám aspoň klid, nechci se s nikým hádat. Hodně jsem si to uvědomila právě při inspekci, ale už to nechci měnit....., uvědomila jsem si, jak málo mám využitou zástupkyni....., snažím se zaukolovat i provozní zaměstnance. Hezky*

*je požádám, mluvím jejich řečí. Trvalo to, ale osvědčilo se to....., hlavní je mít spokojený zaměstnanec, pak to jde samo. Přijdou si popovídat, já je vyslechnu a jsme spokojeni všichni.“*

Další profesní rozvoj dost závisí na financích a dobrém plánování.

*„Školu jsem si dodělala, protože mě přemluvili, ať jdu do konkurzu. ...., vůbec to nebylo lehké, když jsem nastoupila jako ředitelka a byla jsem ze školky. Všichni měli pocit, že si můžou víc dovolit. Bylo to těžké, ale už se to srovnalo. Jsem ráda, že mám učitelky v pohodě a neklepou se mi tady strachy....., já už naštěstí nemusím nic studovat, ale na semináře ráda zajedu, ale podle financí, musíme se prostrídat...., studium je dobré, aspoň nezakrníme a víme, co se kde děje a hlavně ta legislativa. To je oříšek. Je lepší, když to někdo chytřejší ještě vysvětlí....., spouště věci nerozumím a v podstatě se nemám koho zeptat. To bych byla ráda, kdyby fungovaly třeba i inspektorky jako, že poradí a hned vím, co mám dělat nebo nedělat....., ne každý seminář stojí za zmínku. Lepší je studium, ale to zas musím naplánovat, aby mi nezačaly studovat ještě učitelky. Musíme postupně....., každý se na studium taky necejtí a hlavně to stojí dost peněz...., pořád a stále plánuju, mám barevné tužky a plánuju...., učitelku jsem záměrně poslala studovat, protože jsem viděla, že ji to u dětí jde a baví...., je smůla, když zjistím, že si na jednotřídce učitelky neseďnou. Je to hodně znát a vzdělání je tady k ničemu.“*

Co motivuje ředitelky mateřských škol k další práci.

*„Nejvíc si odpočinu u dětí. Maluju, stříhám, zpívám a tancuju a je mi dobře...., potěší mě, když mě třeba někdo z rodičů pochválí..., vymýšlíme pěkné akce pro děti a společně si je užíváme....., mám dobré učitelky, společně máme stejné nápady, takže parádní spolupráce....., ráda vymýšlím něco nového....., mám radost, že inspekce dopadla dobře a učitelky jsem konečně přesvědčila, ať se ničeho nebojí. Uvolnily se a šlo to. Každý den jsem jim vysvětlovala, že se nemají čeho bát, jsou to taky lidi....., když je nejhůř, tak nic nedělám a celý den se usmívám, někdy to pomůže...., jsem ráda, když všechno funguje...., ani nevím, mám pořád tolik práce, ale jsem ráda, když jsou děvčata spokojená. O ně mi taky jde. Bez nich by to nešlo.“*

## **10.2 Analýza rozhovorů**

V následující tabulce je možné vyčíst, v jakých kategoriích odpovědí z rozhovorů se dotazované ředitelky mateřských škol shodovaly nebo kde se naopak v odpovědích



rozcházel. Po přepsání rozhovorů do písemné podoby, byly údaje z rozhovorů ověřeny zpětnou verifikací. Bylo zjišťováno, zda byly odpovědi pochopeny správně.<sup>22</sup>

**Tabulka č. 2 Shodné a rozdílné odpovědi dotazovaných ředitelk mateřských škol**

<b>Kategorie</b>	<b>Odpovědi</b>	<b>Výsledek odpovědí</b>
<b>Opatření před inspekcí</b>	Ano Ano Ne	Dvě ředitelky učinily nějaká opatření před inspekcí. Jedna tak neučinila, neměla důvod.
<b>Průběh inspekce</b>	Příjemná, pozitivní atmosféra přívětivá, příjemná	Všechny tři ředitelky hodnotí inspekci jako příjemnou a pozitivní. Atmosféra byla příjemná.
<b>Komunikace během inspekce</b>	V příjemném duchu, jednaly na rovinu, byly přístupné, důležitý je přístup ředitelky	Všechny tři ředitelky hodnotí komunikaci kladně. Upozorňují i na pozitivní přístup ředitelky.
<b>Problémy během inspekce</b>	Poznaly špatnou atmosféru ve školce, negativ bylo ve školce více, i tak jednaly hezky, řešily skleněné dveře, bavily se mnou v klidu, nic se neobjevilo	I přes problémy, které nastaly, jednaly inspektorky hezky a klidně. U žádné ředitelky se problémy neobjevily.
<b>Možnost vyjádřit se během inspekce</b>	Diskutovaly se mnou, hodně věcí mi poradily, připravila jsem si otázky, odpověděly mi na vše, poradily mi bez problémů	Inspektorky s ředitelkami diskutovaly, poradily jim
<b>Inspekční zpráva jako forma zpětné vazby</b>	Určitě ano, pomůže odstup času, je to pomoc, ulehčilo mi to plánování, probraly	Inspekční zpráva funguje jako zpětná vazba

<sup>22</sup> Gavara.P., Úvod do pedagogického procesu, s.165

	jsme v klidu klady a zápory, udržet si standard, zhodnotily jsme celý proces inspekce	
<b>Vliv na profesi ředitelky mateřské školy</b>	Asi ne, jen jsem si ujasnila plánování, motivovalo mě to, nic nebudu měnit, vůbec, vše je stejné, pomohlo mi to, pracuji pořád stejně	Kromě plánování do budoucna neměla inspekce na profesi ředitelek žádný vliv, motivovalo je to.
<b>Evaluační dotazníky</b>	Ano, uvítala jsem diskuse před inspekcí, snadněji najdeme společnou řeč, i já bych chtěla hodnotit jejich práci, ani ne, ať vnímají, nasávají atmosféru	Zde se názory ředitelek různí. Uvítaly by dotazníky pouze za jistých podmínek. Jedna by dotazníky nechtěla vůbec.
<b>Partnerství s inspektory</b>	Ano, přístup inspektorů je různý, inspektorky nás znají, musely by být z regionu, každá pomoc je vítána, něco jako seminář, jednotná metodika, inspektorky z regionu	Ředitelky by stály o metodickou podporu s inspektorkou, ale jen pokud bude regionální.
<b>Vztah externí a interní evaluace</b>	Jsou důležité, moc propojené se mi nezdají, je to škoda, krátká doba na inspekci, propojené mi to nepřijde, z papíru se všechno nevyčte	Ředitelky se shodly, že externí a interní evaluace propojené nejsou.
<b>Hodnocení inspekce</b>	Kladně, jednaly přes negativa mile, mám jasno, jsem ráda, že tu byly, poradily mi, pomoc do	Práci inspektorek hodnotí ředitelky pozitivně. Kladně hodnotí jejich profesionalitu. Poradily

	budoucná, moc zkoumají dokumenty, je to jejich práce, chápu to, je to jejich práce, jsou to profesionálky, rozumí dané oblasti, o školkách mají přehled	a pomohly jim. Podrobné zkoumání dokumentů je součástí jejich práce.
<b>Důvěra</b>	Důvěřuji jim, jsou to profesionálkové, mají přehled, nemám s nimi problém, věřím jim, znám je a ony nás	Ředitelky mají k ČŠI důvěru, zřejmě je to tím, že se vzájemně po profesní stránce znají. Kladně hodnotí jejich profesionalitu.

**Nejčastěji se v rozhovorech objevovalo směrem k inspektorkám a jejich inspekční činnosti:**

Příjemná, milá atmosféra a komunikace, metodická pomoc, poradily mi, zkontrolovaly všechno, je to jejich práce, nevadilo mi to, hodilo se to, i přes negativa to bylo v pohodě, důležitý je časový odstup, diskutovaly jsme, komunikovaly i s personálem, nic se nezměnilo, pracuji pořád stejně, vím, co plánovat, regionální inspektor, spolupráce s ním, hodnocení i ČŠI, není to propojené, věřím jim, znají nás a my známe je, vědí, co dělají, jsou to profesionálky....

### **10.3 Shrnutí výsledků výzkumu**

Inspekční činnost považují ředitelky mateřských škol za důležitou. Na inspekční činnost se připravují studováním důležitých dokumentů nebo do nich nahlíží průběžně. Vědí, co bude inspekce hodnotit a kontrolovat. Během rozhovorů projevily zájem o dokument „*Koncepční záměry inspekční činnosti České školní inspekce na období 2014/2020*“.

Inspekce v mateřských školách probíhala v příjemné atmosféře. I přes zjištěná negativa, jednaly inspektorky profesionálně. Nesnažily se úmyslně najít jakékoliv nedostatky. Neodmítly žádnou diskusi, na otázky odpovídaly bez problémů. V podstatě poskytovaly metodickou podporu, i když to není zákonem stanoveno.

Inspekční zprávy považují za dostatečnou zpětnou vazbu, je pro ně impulsem do budoucna. Externí a interní evaluace je potřebná, ale není mezi nimi dostatečná provázanost. Samotná inspekční činnost je příliš krátká na dostačující propojenost.

Profesně žádnou z ředitelek inspekce nijak výrazně neovlivnila. Hodně je motivovala, dala jim impuls potřebný k další práci. Každému inspekci doporučují. Z druhé strany se jednotně shodují, že je to osobou inspektorky, kterou znají. Ona naopak zná místní mateřské školy, jejich problematiku a většinou zná i vedení mateřských škol. V tomto případě by stály o spolupráci s inspektorkami. Přikláněly se k možnosti mít svou regionální inspektorku jako formu metodické podpory. Jedna paní ředitelka navrhla možnost hodnotit práci inspektorek. I ony by měly mít naopak zpětnou vazbu od ředitelek mateřských škol.

V průběhu rozhovorů se objevily různé názory na (ne)pravomoc inspektorů. Právo veta má momentálně zřizovatel, což se nejeví jako nejlepší pro profesní dráhu ředitelů. Opět se ředitelky shodly, že v tomto případě by měli inspektoři rozhodovat, ale pouze v případě, že se bude jednat o inspektory regionální, kteří jsou se situací dobře obeznámeni.

Dotazované ředitelky mateřských škol sdílejí stejné názory na inspekční činnost, jejich názory se rozcházejí pouze v maličkostech.

#### **10.4 Hypotézy vycházející z výzkumu**

Z výzkumu během rozhovorů vznikly tyto hypotézy, které byly analýzou rozhovorů s ředitelkami mateřských škol potvrzeny.

##### **H1**

*Inspekční činnost profesní dráhu oslovených ředitelek mateřských škol, které jsou ve funkci do deseti let, zásadně neovlivnila.*

##### **H2**

*Inspekční činnost oslovené ředitelky mateřských škol motivuje v jejich budoucí práci.*

##### **H3**

*Z pohledu oslovených ředitelek mateřských škol je Česká školní inspekce důvěryhodná organizace.*

#### **H4**

*Z pohledu oslovených ředitelek mateřských škol není externí a interní evaluace dostatečně provázaná.*

#### **H5**

*Ředitelky mateřských škol mají zájem o spolupráci s inspektory z regionu více než s inspektory z jiných oblastí České republiky.*

## 11 ANALÝZA INSPEKČNÍCH ZPRÁV

Inspekční zprávy mateřských škol jsou veřejně přístupné na webovém portálu České školní inspekce nebo jsou uloženy v příslušné mateřské škole po dobu deseti let. Na základě rozhovorů s ředitelkami mateřských škol byly jejich inspekční zprávy analyzovány. I když byly inspekční zprávy vytvořeny v období únor 2013, leden 2014, duben 2014, je možné najít v nich rozdíly. Během rozhovorů ředitelky mateřských škol toto téma otevřely. Inspekční zpráva je dle výsledků z výzkumu pro všechny ředitelky mateřských škol vnímána jako důležitá zpětná vazba. Všechny s ní dále pracují, je pro ně motivačním prvkem. Většinou se zabývají jenom svými inspekčními zprávami. Na základě rozhovorů se zaměřily i na jiné inspekční zprávy pro vzájemnou komparaci.

Žádná povinná poinspekční činnost není po ředitelkách zákonem vyžadována, pouze pokud jsou inspekcí zjištěny nedostatky, ředitelky je musí nejpozději do následné inspekce odstranit. V případě, že tak neučiní, může jim být uložena pokuta.

Záleží na uvážení ředitelek, jak budou s inspekční zprávou dále pracovat, jakou formu zpětné vazby zvolí. Zákonní zástupci inspekční zprávu jednotlivě nedostávají, jak je tomu například ve Skotsku. (viz kapitola 4.4 a 4.5). Inspekční zprávu si mohou vyžádat k nahlédnutí u vedení mateřské školy nebo vyhledat na webovém portálu České školní inspekce v sekci Registr inspekčních zpráv, kam jsou uloženy zhruba od uplynutí dvou měsíců od provedené inspekce.

**Tabulka č. 3 Komparativní analýza inspekčních zpráv**

<b>Obsah</b>	<b>I1 - únor 2013</b>	<b>I2 - leden 2014</b>	<b>I3 - duben 2014</b>	<b>Komparativní analýza</b>
<b>Název právnické osoby</b>	Uveden	Uveden	Uveden	Shodné
<b>Sídlo</b>	Uvedeno	Uvedeno	Uvedeno	Shodné
<b>E-mail právnické osoby</b>	Uveden	Uveden	Uveden	Shodné
<b>IČO</b>	Uvedeno	Uvedeno	Uvedeno	Shodné
<b>Identifikátor</b>	Uveden	Uveden	Uveden	Shodné
<b>Právní norma</b>	Uvedena	Uvedena	Uvedena	Shodné
<b>Zastoupená</b>	Uvedena	Uvedena	Uvedena	Shodné
<b>Termín inspekční činnosti</b>	Uveden	Uveden	Uveden	Shodné
<b>Místo inspekční činnosti</b>	Uvedeno	Uvedeno	Uvedeno	Shodné
<b>Zřizovatel</b>	Uveden	Uveden	Uveden	Shodné
<b>Předmět inspekční činnosti</b>	Uveden	Uveden	Uveden	Shodné

<b>Charakteristika</b>	Je uvedena pod jiným názvem: „Aktuální stav školy“	Uvedena	Uvedena	Uvedena, ale v I1 je uvedena pod jiným názvem
<b>Hodnocení podmínek k realizaci vzdělávacího programu</b>	Je uvedeno pod jiným názvem “ Hodnocení hlavních výsledků vzdělávání ve vztahu k ŠVP PV	Uvedeno	Uvedeno	Uvedeno pod jiným názvem
<b>Hodnocení průběhu vzdělávání ve vztahu ke vzdělávacímu programu</b>	Je uvedeno pod jiným názvem „Hodnocení předpokladů školy ke vzdělávání podle požadavků šk. zákona“	Uvedeno	Uvedeno	Uvedeno pod jiným názvem
<b>Závěry – silné, slabé stránky, nedostatky odstraněné při inspekční činnosti, návrhy na zlepšení stavu, zhodnocení vývoje školy</b>	Jsou uvedeny pouze závěry, kde je vše shrnuto. Silné, slabé stránky nejsou zvlášť uvedeny. Chybí zvlášť zhodnocení vývoje školy.	Je uveden závěr a v něm jsou zvlášť vyzdvíženy silné stránky, návrhy na zlepšení stavu školy a zhodnocení vývoje školy.	Je uveden závěr a zvlášť jsou uvedeny silné a slabé stránky školy, nedostatky odstraněné při inspekční činnosti, návrhy na zlepšení	Závěry jsou v I2 a I3 více zpracovány. Poskytují lépe a účelněji zpětnou vazbu.



			stavu a zhodnocení vývoje školy.	
<b>Seznam dokladů a ostatních materiálů, o které se inspekční zjištění opírá</b>	Uveden	Uveden	Uveden	Shodné
<b>Poučení</b>	Uvedeno	Uvedeno	Uvedeno	Shodné
<b>Složení inspekčního týmu a datum vyhotovení inspekční zprávy</b>	Uvedeno	Uvedeno	Uvedeno	Shodné
<b>Připomínky statutárního zástupce školy</b>	Uvedeno	Uvedeno	Uvedeno	Shodné

### **Shrnutí:**

Inspekční zprávy 2 a 3 obsahují hodnocení za dva školní roky, I3 obsahuje hodnocení za tři školní roky. I2 a I3 byly kromě zjišťování a hodnocení podmínek, průběhu a výsledku vzdělávání poskytovaného mateřskou školou podle § 174 odst. 2 písm. b) zákona č. 561/ 2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů (dále jen „školský zákon“) zaměřeny na zjišťování a hodnocení naplnění školního vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání a jeho souladu s právními předpisy a rámcovým vzdělávacím programem podle § 174 odst. 2 písm. c) školského zákona. I1 byla v první části stejná, ale navíc byla inspekční činnost zaměřena na účinnou podporu rozvoje osobnosti dětí a řízení školy.

V I1 je podrobně rozepsán závěr inspekční činnosti, ale nejsou zde samostatně vyzdvíženy silné a slabé stránky ani zhodnocení vývoje školy. Každá z hodnocených oblastí je písemně ohodnocena pod každou oblastí zvlášť.

I2 obsahuje kromě krátce zhodnoceného závěru samostatné vyzdvížení silných stránek, návrhů na zlepšení a zhodnocení vývoje školy. Každá z hodnocených oblastí je ještě písemně ohodnocena pod každou oblastí zvlášť.

I3 obsahuje hodnocení pod každou hodnocenou oblastí zvlášť. V závěru jsou vyzdvíženy slabé a silné stránky školy, nedostatky odstraněné při inspekční činnosti, návrhy na zlepšení stavu a zhodnocení vývoje školy. Žádné krátké hodnocení není v závěru uvedené.

Z komparativní analýzy vyplývá, že inspekční zprávy z roku 2014 jsou lépe propracované než inspekční zpráva z roku 2013. Poskytují přehledněji a účelněji zpětnou vazbu. Jinak jsou napsány podle stejného scénáře, v zásadních poskytovaných zpětnovazebních informacích se neliší.

Jako autorka mám inspekční zprávy k dispozici, ale v zájmu zachování anonymity respondentek součástí práce nejsou.

## 12 NÁVRH SPOLUPRÁCE S INSPEKTORY

Oslovené ředitelky mateřských škol vyjádřily v průběhu našich společných rozhovorů své názory a postoje k činnosti inspektorů, v jejich případě to byly inspektorky. Kladně a s povděkem se vyjadřovaly k jejich poskytované metodické podpoře, která během inspekčních činností probíhala, ač to zákonem není nijak stanoveno.

Ředitelky mateřských škol projevily potřebu a přání s inspektory diskutovat mnohem více i mimo inspekční činnost, která je na mateřských (i jiných) školách prováděna. Na některé případy v praxi ředitelek se pohledy různí, proto by bylo žádoucí, ujasnit si metody a postupy společné práce, tak aby měla smysl. Otázek je mnoho, ale odpovědi na ně se nedostává včas nebo vůbec.

Dle návrhů by nejvíce vyhovovala ředitelkám pravidelná setkání s předem daným programem, ale s inspektorem regionálním, tedy s někým, kdo je se situací mateřských škol v dané oblasti dobře obeznámen a ředitelky jej znají. Nahodilá setkání s pracovníkem České školní inspekce z jiné oblasti by nepřinesla očekávané výsledky a takto pojatá spolupráce by neměla smysl.

V podstatě by se mohlo docílit toho, že by inspekce měla skutečně význam a vytvářela u mateřských škol mnohem více přidanou hodnotu. Je možné, že by se našel vhodný a účelný způsob, jak propojit interní a externí evaluaci, což by v budoucnu mohlo být impulsem k té správné cestě za kvalitou nejen mateřských škol. Pokud by byl tento návrh správně uchopen, může se objevit dříve či později spokojenost na obou stranách.

Podnětné by bylo zjistit, zda by tento návrh byl ze strany České školní inspekce akceptován a zda by v budoucnu mohl být uskutečněn. Vhodné by bylo vyslechnout i názory školních inspektorů a zjistit jejich postoj na takto navrženou spolupráci.

## 13 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit, jaký vliv má inspekční činnost na profesní dráhu ředitelek mateřských škol. Byly osloveny ředitelky zkušené, které svou funkci vykonávají do deseti let a pracují ve srovnatelných podmínkách.

Teoretická část se zabývala inspekčním systémem jako takovým. Poskytla informace o právních předpisech, kritériích, metodách a postupech, o které se při své činnosti Česká školní inspekce opírá. Část teoretické práce byla věnována externí a interní evaluaci škol a jejímu vzájemnému propojení v praxi, což se prostřednictvím získaných informací z dokumentů České školní inspekce, odborné literatury a internetových zdrojů ukázalo jako nedostatečné. Byly komparovány modely školních inspekcí Rakouska a Skotska s modelem inspekce České republiky, což logicky ukázalo jisté odlišnosti, přednosti i nedostatky.

Za zmínku stojí i dokumenty České školní inspekce, které po pečlivém prostudování poskytují přehledné a srozumitelné informace o činnosti této organizace nejen ředitelkám a ředitelům škol, ale i zřizovatelům a zákonným zástupcům. Během rozhovorů s ředitelkami mateřských škol byly některé dokumenty zmíněny. Největší zájem projevily ředitelky o dokument, který se zabývá koncepčními záměry České školní inspekce.

Výzkumná část umožnila nahlédnout na Českou školní inspekci a práci inspektorek z pohledu ředitelek mateřských škol prostřednictvím rozhovorů. Rozhovory probíhaly ve velice příjemné atmosféře v prostředí mateřských škol. Ředitelky byly sdílné, o zvolené téma projevily skutečný zájem. Nic nezastíraly, měly potřebu sdělit své názory a postoje nejen k vykonávaným inspekcím na mateřských školách, ale i k inspektorkám samotným. Hodnotily je jako důvěryhodné a profesionální pracovnice, které mají nejen dlouholetou praxi, ale i potřebné znalosti z prostředí mateřských škol. Často se objevovalo spojení regionální inspektorka. Ředitelky vyjádřily několikrát požadavek na spolupráci s inspektorkami regionálními, které by v pravidelných intervalech a s pevně daným programem prováděly metodickou pomoc mimo inspekční činnost. Tento návrh by mohl mít informativní charakter pro pracovníky České školní inspekce. Mnohem lépe by se dala pomocí takto navržené spolupráce najít „společná řeč“. Je dobré vědět, že na problémy, které mohou nastat, není člověk sám. Naopak najde podporu tam, kde by ji vůbec nečekal.

Ředitelky hodnotily Českou školní inspekci převážně kladně, inspekční činnost má pro ně dostatečný význam a motivuje je k další práci. Zcela jednohlasně se shodly na tom, že na jejich profesní dráhu neměla provedená inspekce v jejich zařízeních žádný zásadní vliv. Neshledaly potřebu měnit nic ve svých manažerských funkcích. Shodly se, že inspekční činnost je vnímána s odstupem času mnohem lépe. Tento náhled s jistým časovým odstupem byl všem ředitelkám nápomocen. Zpětnovazební informace, které jsou prostřednictvím inspekční činnosti školám poskytovány, jsou vítaným pomocníkem. Schopná a zkušená ředitelka těchto informací dokáže maximálně využít ve prospěch školy.

V propojení interní a externí evaluaci našly rezervy. Hodnotily ji jako nedostatečnou, ale navrženou formou spolupráce by se na ní dalo společně pracovat. Osobnost inspekčního pracovníka hraje důležitou roli v kontaktu s řediteli a ředitelkami škol. Spolupráce by tedy měla probíhat ve vzájemném souladu.

Zajímavým momentem při sbírání informací pro tuto závěrečnou práci, byla neočekávaná náhodná setkání s ředitelkami a řediteli škol, kteří mi zcela neformálně sdělovali své dojmy a zkušenosti s inspekční činností na jejich školách. Poskytnuté informace by bylo zajímavé podrobit bližšímu zkoumání. Reakce to byly rozporuplné, což dokazuje, jak je toto téma pro mnohé ředitelky či ředitele citlivé. Zřejmě k těmto postojům přispívají i špatné zkušenosti z minulých let, kdy tato instituce byla pro mnohé postrachem.

Dotazníkové šetření, které nebylo součástí této bakalářské práce, by jistě přineslo více dat a informací. Uvědomuji si šíři a problematiku tématu, kterou není možné postihnout v rámci rozhovorů tří ředitelek mateřských škol. Pro ucelený vhled a postihnutí vlivu činnosti České školní inspekce by bylo potřeba rozsáhlejšího systematického výzkumu realizovaného ve více regionech České republiky.

I když tato práce interpretuje názory pouze tří ředitelek mateřských, jejich postojů a poskytnutých informací si velice cením a vážím, protože i přes citlivost některých dat, byly ředitelky mateřských škol ochotné a v rámci svých možností sdílné. K rozhovorům přistupovaly velice svědomitě a pravdivě. Výhodou bylo sledovat jejich bezprostřední reakce. Pozitivem byla důvěrná atmosféra, která se v průběhu rozhovorů rozvinula.

Ředitelky mateřských škol sdělily zcela otevřeně své názory a postoje nejen na inspekční činnost, ale i na své profesní role. Podělily se o informace, které jsou cenným materiálem a přínosem pro školský management.

## 14 Seznam použitých informačních zdrojů

ČERVENÁKOVÁ, Eva. *Jak se dělá "Škola pro všechny"*. 1. vyd. Editor Pavla Polechová. Kladno: AISIS, 2005, 101 s. Dokážu to??. ISBN 80-239-4667-6.

BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. *Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010, 171 s. ISBN 978-80-7367-221-8.

BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. *Současná mateřská škola a její řízení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003, 152 s. ISBN 80-7178-537-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera: [to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer]*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2003, 90 s. Rozvoj osobnosti (Computer Press). ISBN 80-7226-873-2.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. České vyd. Překlad Vladimír Jůva, Vendula Hlavatá. Brno: Paido, 2010, 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.

JEŽKOVÁ, Věra, Dominik DVOŘÁK a Christopher CHAPMAN. *Školní vzdělávání ve Velké Británii*. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2010, 228 s. ISBN 978-80-246-1784-8.

LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 103 s. Řízení školy. ISBN 9788073578992.

PARMOVÁ, Libuše. *Strategie České školní inspekce*. 1. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2010, 100 s. ISBN 978-80-7314-187-5.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 7., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2013, 395 s. ISBN 978-80-262-0403-9.

SMOLÍKOVÁ, Kateřina. *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*. Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 2004, 48 s.

SMOLÍKOVÁ, Kateřina a Martina KUPCOVÁ. *Autoevaluace mateřské školy: metodická příručka k vlastnímu hodnocení*. 1. vyd. Praha: VÚP, Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2008, 44 s. Metodika RVP - Rámcový vzdělávací program. ISBN 978-80-87000-22-9.

SYSLOVÁ, Zora a Vladimíra HORNÁČKOVÁ. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 340 s. Řízení školy. ISBN 9788073579760.

SYSLOVÁ, Zora. *Autoevaluace v mateřské škole: cesta ke kvalitě vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2012, 177 s. ISBN 978-80-262-0183-0.

ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014, 377 s. ISBN 978-80-262-0644-6.

TROJAN, Václav. *Pedagogický proces a jeho řízení*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 90 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-539-9.

Vrabcová, Daniela – Procházková, Lucie – Rýdl, Karel (eds.)  
Autoevaluace školy v zahraničí. Pohled do evaluačních systémů ve vybraných zemích – Vydání 1. – Praha: Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, 2012 – 367 s. ISBN 978-80-87063-75-0

Analýza současných systémů pro sledování a hodnocení kvality a efektivity ve vzdělávání, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně Fakulta managementu a ekonomiky, Prosinec 2012

Česká školní inspekce Koncepční záměry inspekční činnosti Čj.: ČŠIG-2261/13-G21  
České školní inspekce na období 2014–2020  
Schváleno po projednání v 33. PV MŠMT dne 24. 9. 2013

Česká školní inspekce Plán hlavních úkolů ČŠI Čj.: ČŠIG-2499/14-G2 na školní rok 2014/2015 Schváleno ministrem školství, mládeže a tělovýchovy po projednání v 26. poradě vedení MŠMT dne 25. 7. 2014.

Česká školní inspekce Kritéria hodnocení podmínek, průběhu Čj.: ČŠIG-2500/14-G2 a výsledků vzdělávání na školní rok 2014/2015 Schváleno ministrem školství, mládeže a tělovýchovy po projednání v 26. poradě vedení MŠMT dne 25. 7. 2014. 1/10

Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020  
Dostupné na: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/strategie-vzdelavaci-politiky-2020>

Zákon č.561/2005 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 255/2012 Sb., o kontrole (kontrolní řád)

Vyhláška č.17/2005 Sb., o podrobnějších podmínkách organizace České školní inspekce a výkonu inspekční činnosti

Vyhláška č.14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů.



## 15 Příloha 1 - Polostrukturovaný rozhovor

1. Kolik let jste ve funkci ředitelky?
2. Kdy u vás proběhla poslední inspekce?
3. Jak dlouho před návštěvou školy se inspekce ohlásila?
4. Jakým způsobem se inspekce ohlásila?
5. Jaké jste Vy sama udělala opatření před inspekci? (stránky ČŠI- plán hlavních úkolů, kritéria hodnocení...)
6. Jaká byla Vaše první myšlenka po ohlášení inspekce?
7. Jakým způsobem inspekce probíhala? V jaké atmosféře?
8. Jak s Vámi inspektorka/ky komunikovaly?
9. Věnovala se i ostatnímu personálu? Jak probíhala vzájemná komunikace?
10. Nastaly nějaké problémy během inspekce? (nedorozumění, špatná komunikace..)
11. Měla jste možnost vyjádřit se k daným tématům nebo problémům během inspekce?
12. Prožívala jste během inspekce krizové momenty? Nebo až po vykonané inspekci?
13. Jaká panovala atmosféra v kolektivu zaměstnanců po inspekci?
14. Vnímáte IZ jako formu zpětné vazby?
15. Je pro Vás takový druh zpětné vazby profesně užitečný?
16. Ovlivnila Vás kontrola ze strany ČŠI profesně? Jakým způsobem?
17. Změnilo se Vaše rozhodování, plánování, chování po inspekci?
18. Ovlivnilo to Vaše vnímání pracovního kolektivu?
19. Stála byste v budoucnu o partnerství s inspektorkou? (Mít ji jako metodika? Radit se s ní...?)
20. Uvítala byste před inspekci evaluační dotazníky?