

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2018

Jana Hájková

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Komunikace v řízení mateřské školy s detašovanými pracovišti

**Communication in the School management of a kindergarten with detached
workplaces**

Jana Hájková

Vedoucí práce: Mgr., Bc. Jiří Trunda Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2018

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Komunikace v řízení mateřské školy s detašovanými pracovišti vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Ve Skřivanech, 9. 6. 2018

.....

podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování Mgr., Bc. Jiřímu Trundovi Ph.D. za vedení bakalářské práce, jeho cenné rady, pomoc při získání potřebných informací a podkladů k mé bakalářské práci. Děkuji všem ředitelům, kteří byli ochotni věnovat mi svůj čas a vyplnili dotazníkové šetření, a své rodině za trpělivost, kterou prokázala při psaní mé bakalářské práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá deskripcí, analýzou a vyhodnocením komunikace v řízení mateřské školy s detašovanými pracovišti v České republice. Jejím cílem je vyhodnocení způsobu komunikace v řízení mateřských škol s detašovanými pracovišti v České republice. Práce se skládá ze dvou hlavních částí, teoretické a empirické. Teoretická část vysvětluje některé základní pojmy související s objektem výzkumu a předmětem zkoumání. V této části práce je využito poznatků z odborné literatury zachycující popis komunikace mateřské školy při řízení detašovaných pracovišť. Empirická část je věnována analýze a vyhodnocením komunikace v řízení mateřské školy s detašovanými pracovišti v České republice. Objekty výzkumu jsou mateřské školy s detašovanými pracovišti v České republice. Respondenty výzkumu jsou ředitelé těchto vybraných mateřských škol. Prostřednictvím dotazníků je zjišťován předmět zkoumání – komunikace v řízení mateřské školy v reálném prostředí školského managementu při řízení mateřských škol s detašovanými pracovišti.

KLÍČOVÁ SLOVA

mateřská škola, střední management, organizační struktura, komunikační systém, delegování, detašovaná pracoviště

ANNOTATION

This bachelor's thesis focuses on description, analysis and evaluation of communication in management of kindergartens with detached workplaces in the Czech Republic. Its aim is to evaluate the way of communication in management of kindergartens with detached workplaces in the Czech Republic. The thesis consists of two main parts, theoretic and empiric ones. The theoretic part explains some basic terms related to the object of research and the subject of investigation. This part deals with knowledge from the reference literature that describes the communication of the kindergartens in management of detached workplaces. The empirical part is devoted to the analysis and evaluation of communication in management of kindergartens with detached workplaces in the Czech Republic. Research objects are kindergartens with detached workplaces in the Czech Republic. Research respondents are the directors of these selected kindergartens. Through the questionnaires it is being investigated the subject of investigation – communication in management of kindergartens in real environment of school management in management of kindergartens with detached workplaces.

KEYWORDS

Kindergarten, middle management, organizational structure, communication system, deputation, detached workplaces

Obsah

1	Úvod	8
2	Teoretická východiska	9
2.1	Mateřská škola	9
2.2	Předškolní vzdělávání	9
2.3	Nejdůležitější změny po roce 1989 u mateřských škol v českém školství	10
2.4	Mateřská škola a proces slučování.....	12
3	Management	14
3.1	Management mateřské školy	15
3.1.1	Střední management školy	16
3.2	Ředitel školy	16
3.2.1	Práva a povinnosti ředitele	18
3.2.2	Kompetence ředitele	19
3.3	Organizační struktura.....	21
4	Řízení školy	24
4.1	Vedení lidí.....	25
4.1.1	Leadership, Lídr (leader)	25
4.1.2	Styly vedení	26
4.2	Rozhodování	28
4.3	Motivace	29
4.4	Delegování	30
5	Komunikace.....	32
5.1	Komunikace jako proces.....	34
5.2	Funkce komunikace	35
5.3	Komunikační kanály	35
5.3.1	Formální osobní komunikační kanály	36
5.3.2	Neformální osobní komunikační kanály.....	37

5.3.3	Písemné komunikační kanály	37
5.3.4	Elektronické komunikační kanály	37
5.4	Vnitřní komunikace	39
5.5	Komunikace v řízení mateřské školy s detašovanými pracovišti	39
6	Empirická část	41
6.1	Cíl a otázky kvantitativního šetření	41
6.2	Výzkumné předpoklady	41
6.3	Objekt a nástroj výzkumu	41
6.4	Sběr údajů	42
6.5	Zpracování výsledků v grafech	43
6.6	Souhrnné vyhodnocení	62
7	Závěr	65
	Seznam použitých informačních zdrojů	67
7.1	Použitá literatura	67
7.2	Další relevantní zdroje	69
8	Seznam obrázků	71
9	Seznam oslovených mateřských škol	72

1 Úvod

„To nejdůležitější v komunikaci je slyšet to, co nebylo řečeno.“

Drucker

Komunikace je nedílnou součástí našeho každodenního života, a to jak soukromého, tak i pracovního. Komunikace je pro nás velmi důležitá, s její pomocí předáváme a získáváme od druhých informace různého druhu a významu, přičemž používáme nejrůznější techniky a nástroje komunikace.

Komunikace, komunikační systémy, techniky a nástroje komunikace jsou denně využívány v prostředí mateřské školy, kde sehrávají jednu z hlavních rolí při řízení. Je to způsob, kterým vedení školy zprostředkuje své myšlenky, názory, přání, nápady, požadavky ke svým zaměstnancům, ale i k vnějšímu světu. Kvalitní interní komunikace je nepostradatelná především u mateřských škol s detašovanými pracovišti. Jednotné vystupování zaměstnanců ze všech budov a předávání přesných a úplných informací vnějšímu okolí záleží právě na komunikaci vedení a středního managementu dané mateřské školy.

Cílem bakalářské práce je vyhodnotit způsob komunikace v řízení mateřské školy s detašovanými pracovišti v České republice.

Záměrem je zjistit formou dotazníku, jakým způsobem vedení školy komunikuje s detašovanými pracovišti, zaměstnanci, rodiči dětí, jaké prostředky při komunikaci využívá a jak probíhá interní komunikace v mateřské škole.

Toto téma jsem si pro svoji bakalářskou práci vybrala na základě osobních a pracovních zkušeností v oblasti komunikace v řízení mateřské školy s detašovanými pracovišti.

Od podzimu roku 2010 jsem ředitelkou Mateřské školy Úvaly, Kollárova 1260, okres Praha – východ, která má dvě detašovaná pracoviště s celkovou kapacitou 265 dětí a 43 zaměstnanci.

2 Teoretická východiska

2.1 Mateřská škola

„Všechno, co opravdu potřebuju znát o tom, jak žít, co dělat a jak vůbec být, jsem se naučil v mateřské školce.“

(R. Fulghum)

Dle školského zákona je mateřská škola předškolní zařízení, které zajišťuje výchovu a vzdělávání pro děti zpravidla od 3 do 6 let, nejdříve však pro děti od 2 let. Autorka Opravilová popisuje mateřskou školu v Pedagogické encyklopedii jako základní předškolní instituci – školské zařízení, které na základě vzdělávacího programu rozvíjí specifické formy vzdělávacího působení, kde si děti osvojují klíčové kompetence a kde jsou dětem poskytnuty podmínky pro získávání předpokladů pro celoživotní vzdělávání. (Opravilová, 2009, str. 71).

2.2 Předškolní vzdělávání

Předškolní vzdělávání doplňuje a podporuje výchovné působení rodiny na dítě a jeho všestranný rozvoj. Hlavním cílem předškolního vzdělávání je vzdělávání dětí obohatit o specifické podněty a rozvíjet je. Předškolní vzdělávání je první etapou vzdělávání, v němž dítě získává především sociální zkušenosti, základní poznatky o životě kolem sebe a první podněty pro pokračující vzdělávání i celoživotní učení. „Předškolní vzdělávání je institucionálně zajišťováno mateřskými školami (včetně mateřských škol zřízených podle § 16 odst. 9), lesními mateřskými školami. Pro děti s odkladem školní docházky může být realizováno v přípravných třídách základních škol. Mateřská škola je legislativně zakotvena v rámci vzdělávací soustavy jako druh školy. V procesu vzdělávání i v jeho organizaci se proto řídí obdobnými pravidly jako školy ostatní.“ (RVP PV, 2018, str. 6).

Cíle předškolního vzdělávání vymezuje zákon č. 561/2004 Sb., „Předškolní vzdělávání podporuje rozvoj osobnosti dítěte předškolního věku, podílí se na jeho zdravém citovém, rozumovém a tělesném rozvoji a na osvojení základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů. Předškolní vzdělávání vytváří základní předpoklady pro pokračování ve vzdělávání. Předškolní vzdělávání napomáhá vyrovnávat nerovnoměrnosti vývoje dětí před vstupem do základního vzdělávání a poskytuje speciálně pedagogickou péči dětem se speciálními vzdělávacími potřebami.“ (Zákon č. 561/2004 Sb.) Jiří Valenta ve své knize Právní rámec řízení škol a školských zařízení uvádí, že takto definované cíle předškolního vzdělávání jsou kromě jiného vodítkem pro stanovení rámcového vzdělávacího programu

předškolního vzdělávání ministerstvem školství a rovněž pro vytvoření školního vzdělávacího programu samotné mateřské školy. (Valenta, 2016, str. 69)

2.3 Nejdůležitější změny po roce 1989 u mateřských škol v českém školství

Od roku 1989 procházelo české školství významnými změnami. Eva Opravilová v Pedagogické encyklopedii uvádí, že „Mateřská škola prošla procesem transformace a vnitřní reformy v souladu s principy uplatňovanými v celém školském systému (depolitizace, odstranění státního monopolu a respekt k právu dítěte na vzdělávání, které odpovídá jeho potřebám a individuálním rozvojovým možnostem)“. (Opravilová, 2009, str. 73) Záměry, postavení a rozvoj mateřských škol byly zakotveny ve strategických dokumentech České vzdělání a Evropa, Strategie rozvoje lidských zdrojů při vstupu do EU a Národní program rozvoje vzdělávání v ČR - Bílá kniha (poslední zmiňovaný dokument byl platný do roku 2014, nahrazuje ho dokument Strategie vzdělávací politiky České republiky s platností do roku 2020). V tomto období začaly vznikat alternativní, soukromé a církevní předškolní zařízení. Mateřské školy jako samostatné právní subjekty se staly součástí vzdělávacího systému, v němž odpovídají za kvalitu předškolního výchovně vzdělávacího procesu. (Opravilová, 2009, str. 74)

Od roku 2005 výchovně vzdělávací činnost předškolních institucí řídí Rámcový program pro předškolní vzdělávání, jehož první verze vznikla v roce 2001 a byla upravena v roce 2004. Během následujících let vznikají jeho další aktualizace, nejnovější verze RVP PV je z ledna 2018.

Z hlediska postavení mateřské školy bylo zásadní i přijetí školského zákona 561/2004 Sb., a vyhlášky č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání. Autorka Svobodová ve své knize tyto změny popisuje, jako živý organismus, který časem prochází velkou řadou změn.

V souvislosti se vzdělávací politikou se jedná zejména o změnu z hlediska vnějšího postavení školy ve vzdělávacím systému, jejího vztahu k ostatním úrovním systému i k okolní společnosti. (Svobodová a kol, 2010, str. 19)

„Mateřské školy se staly školou a byl jim přiznán vzdělávací status nikoli pouze výchovný, jak tomu bylo, když byly pouze školským zařízením. Mateřské školy jsou nedílnou součástí vzdělávací soustavy ČR a představují první etapu celoživotního vzdělávání. Současná mateřská škola je samostatným autonomním právním subjektem, jehož ředitelka jako statutární orgán plně odpovídá za pedagogický i ekonomický rozvoj školy.“ (Syslová, 2012, str. 18)

Vnitřní proměna mateřské školy vyplývá z měnícího se prostředí a klimatu společnosti. V neposlední řadě tato vnitřní proměna vzniká i se změnou funkce mateřské školy.

Podle Opravilové mateřská škola není již chápána jen jako výchovně vzdělávací instituce. Pedagogická encyklopedie uvádí, že funkce mateřské školy lze chápat také jako naplňování potřeb společnosti. (Opravilová, 2009, str. 73)

„Proměny společnosti výrazně ovlivňují změny společenských potřeb a požadavků na vzdělávání a funkce školy. K těmto proměnám patří zejména nárůst nových poznatků, rozvoj techniky, informačních a komunikačních technologií, zostrující se ekonomická soutěž, nárůst sociálních rozdílů, proměny tradičního modelu rodiny, ekologická ohrožení a další.“ (Walterová, 2009, str. 114)

V současné společnosti je žádoucí etická, ochranná, metodologicko – koordinační, socializační a personalizační, kvalifikační, integrační, třídící, diagnostická, kulturační, ekologická, ekonomická a politická funkce školy.

Funkce školy jsou definovány různě. U mateřské školy jde hlavně o následující funkce, které popisuje Zora Syslová:

personalizační - jde o formování osobnosti, podporu rozvoje přebíráním odpovědnosti za sebe a samostatným jednáním

socializační - děti se učí žít ve společnosti, vstupují do různých vztahů a rolí. Mateřská škola má být nositelkou etických norem společnosti s důrazem na respekt k jinakosti

integrační - mateřská škola je modelem světa dospělých, proto je zdůrazňováno omezování předčasné selekce

hodnotová - u dětí jsou záměrně vytvářeny životní hodnoty a postoje ke světu, zdraví, sportu, práci, přátelství, autoritám

kvalifikační - vybavuje děti kompetencemi potřebnými pro uplatnění na trhu práce (Syslová, 2012, str. 17)

Podle Syslové ke klíčovým principům transformace českého školství patří humanizace školy. Škola je v humanistickém pojetí uchopována jako služba dítěti. K největším změnám dochází u přístupu k dítěti, zkvalitnění celkového klimatu školy, proměně cílů a obsahu vzdělávání. (Syslová, 2012, str. 14-15)

Mateřská škola se stává otevřenou institucí, která spolupracuje s rodiči, širokou veřejností a subjekty ve svém okolí. Toto tvrzení dokládá Bečvářová ve své knize Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy. Podle Zuzany Bečvářové se začaly měnit vztahy mezi účastníky vzdělávacího procesu. Začínají se rozvíjet otevřenější partnerské vztahy, které umožňují rodičům spoluúčast na předškolním programu, a začíná se projevovat otevřenost vůči veřejnosti. Mnohé mateřské školy si začínají vytvářet svojí vlastní image a prezentují se na veřejnosti. (Bečvářová, 2010, str. 11)

V dnešní době se stát snaží dostupnými prostředky (např. zavedení povinného předškolního vzdělávání, které je bezplatné) přiblížit předškolní vzdělávání i dětem ze sociálně znevýhodněných rodin a tímto krokem jim umožnit rovné podmínky pro další vzdělání.

Od září 2017 dochází ke změnám školského zákona, a to povinným předškolním vzděláváním pro děti v posledním roce docházky do mateřské školy. Do této doby bylo předškolní vzdělávání nepovinné. Novinkou je i to, že rodiče mají možnost zvolit si pro své dítě formu individuálního vzdělávání v povinném předškolním vzdělávání.

2.4 Mateřská škola a proces slučování

Změny v legislativě pomohly zřizovatelům dát nové možnosti při začleňování mateřských škol do školských systémů obcí a krajů. Na základě § 23 odst. 1 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územního rozpočtu, mohl územní samosprávný celek zřizovat mateřské školy na základě písmena a) z vlastní organizační složky jako svá zařízení bez právní subjektivity nebo podle písmena b) příspěvkové organizace jako právnické osoby, které zpravidla ve své činnosti nevytvářejí zisk.

§179 odstavec 1 školského zákona dává možnost slučovat nebo zřizovat předškolního zařízení a školská zařízení jako 1. právnickou osobu, pokud jde o předškolní zařízení a školská zařízení jednoho zřizovatele, (Zákon č. 561/2004 Sb.) nebo jako samostatný právní subjekt. Byla zde dána možnost zřídit jednu mateřskou školu, která může mít více odloučených pracovišť.

Proces slučování umožnil zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství. Do té doby obce a kraje mohly zřizovat mateřskou školu pouze jako organizační složku obcí.

Tento zákon využili zřizovatelé a od 1. 1. 2003 dochází u mateřských škol ke změně právní formy, kdy organizační složky obcí se mění na samostatné právní subjekty a z mateřských škol se stávají příspěvkové organizace.

Od tohoto období zřizovatelé slučují mateřské školy na základě svého uvážení, místních podmínek a poměrů. Optimalizační vlna, která před více než deseti lety zasáhla mateřské školy, dala vzniknout i nebývalým právním subjektům v celé České republice. Za zmínku stojí mateřská škola v Jihlavském kraji, která vznikla sloučením 16 mateřských škol, k nimž časem přibyly ještě další dvě. (Těthalová, 2/2014, str. 18) V průběhu let docházelo k poklesu populační křivky, což mělo za následek častější slučování mateřských škol pod jedno vedení. Nyní se tento trend projevuje i u základních a středních škol. Není výjimkou, že dochází i ke sloučení mateřských škol se školami základními. Tato bakalářská práce se bude ve výzkumné části věnovat pouze mateřským školám a jejich odloučeným pracovištím stejného zaměření, nikoliv sloučeným mateřským školám se základními školami.

I tuto tendenci slučování jsem zahrnula do otázek v dotazníkovém šetření. V otázkách číslo 2 a 3 bude mou snahou zjistit, z kolika pracovišť se mateřské školy skládají a jaké jsou jejich celkové kapacity. Cílem je rozpoznat, zda se slučují mateřské školy s menším počtem pracovišť nebo zda převažuje sloučení mateřských škol s velkým počtem odloučených pracovišť, jako je tomu například v Jihlavském kraji.

3 Management

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

(Ch. Dickens)

Management je v mnoha knihách popisován jako složitý, těžko uchopitelný proces. Z tohoto důvodu existuje pro pojem management velké množství definic. Každá definice zachycuje jen některé z vlastností managementu. Žádná však nezachycuje management komplexně. (Blažek, 2014, str. 12)

Z anglického jazyka slovo management (to manage) překládáme do češtiny jako řízení.

„Management představuje uspořádaný soubor poznatků, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jako principy. Opírá se o poznatky (teorie a metody) z oblasti více vědních disciplín – ekonomie, matematiky, psychologie, sociologie, statistiky atd. Tyto poznatky aplikuje a rozvíjí v konkrétních podmínkách. Management v sobě obsahuje i prvky umění, které souvisejí s individuálními schopnostmi manažerů. Jde o organizační schopnosti manažerů, umění jednat s lidmi, o vystupování, schopnost kvalifikovaného rozhodování atd. Manažer sice využívá různých nástrojů, technik a principů, ale při jejich uplatňování jsou neméně důležité intuice, tvořivost, umění předvídat a případně i v pravou chvíli riskovat.“ (Veber, 2014, str. 22)

P. F. Drucker zastává názor, že management není v pravém slova smyslu vědou. Z jeho pohledu jde spíše o praktickou činnost a management zároveň přirovnává k medicíně, i protože ji v řadě aspektů připomíná. „Například v tom, že pro pečlivé stanovení diagnózy je třeba spíše zvážit řadu různých okolností než použít standardní postup. Úspěšným lékařem je ten, kdo svého pacienta vyléčí. Úspěšným vedoucím pracovníkem nebo manažerem je ten, jehož podnik prosperuje.“ (Veber, 2014, str. 22)

Blažek uvádí ve své knize Management, organizování, rozhodování, ovlivňování definici managementu takto: „Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem či skupinou, který(á) je řízen (a), tj. řízeným objektem. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu je z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány.“ (Blažek, 2014, str. 12)

„Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují.“ (Veber a kol, 2014, str. 19)

3.1 Management mateřské školy

Před rokem 1989 se termín management v českém školství v podstatě neobjevoval. Průlom přinesla až porevoluční legislativa, která umožnila školám, a tím i ředitelům, větší samostatnost, ale také na ně přenesla mnohem více zodpovědnosti. Ředitel školy musel podstatně rozšířit nejen oblast svých znalostí, jako jsou právo, ekonomika, personalistika, ale také dovedností z oblasti řízení, a to plánování, organizování, kontrola. (Trojanová, 2014, str. 13)

Jak již bylo zmíněno výše, management popisuje mnoho definic, ale žádná jej nevymezuje komplexně. Podobně je tomu i při hledání odpovědi na otázku, z čeho se management skládá. Literatura uvádí mnoho různých členění s řadou modifikací. Nejčastěji bývá užíván tzv. koncept manažerských funkcí. Tento koncept vychází z „funkcí správy“, které formuloval jeden ze zakladatelů teorie managementu H. Fayol jako plánování, organizování, příkazování, koordinování a kontrolování. V současné době jsou funkce managementu vymezeny jako plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování. (Blažek, 2014, str. 12-13)

Tyto funkce představuje i Syslová ve své knize Autoevaluace v mateřské škole. Syslová uvádí, že v současné době se pro řízení školy vžil odborný pojem školský management, který zahrnuje komplexnější pohled na oblast řízení a zahrnuje systémový přístup k řízení školy se všemi jeho funkcemi. Mezi tyto funkce patří:

- plánování
- organizování
- personalistika
- vedení lidí
- kontrola

(Syslová, 2012, str. 19)

Pro bakalářskou práci Komunikace v řízení mateřské školy s detašovanými pracovišti jsem si vybrala koncept členění managementu, který zahrnuje výše zmiňované manažerské funkce (plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola). S funkcemi rozhodování, motivování a delegování budu dále v této práci pracovat, jelikož jsou v oblasti komunikace řízení mateřské školy s více pracovišti nepostradatelné.

3.1.1 Střední management školy

Definici středního managementu školy uvádí pedagogický slovník následovně: střední management školy je součást vnitřního řízení školy. (Průcha, 2009, str. 288)

Musíme však vycházet i z faktu, že malé mateřské školy nemají z důvodu nízkého počtu zaměstnanců či nedostatečných finančních prostředků možnost vytvořit střední management. Je i otázkou, zda by vytvoření středního managementu bylo účelné. Na druhé straně máme mateřské školy s detašovanými pracovišti, kde pozice středního managementu je velice důležitá pro samotný chod mateřské školy.

Přesto se podle autorů knihy Kompetence řídicích pracovníků ve školství Lhotkové, Trojan a Kitzbergera termín střední management příliš nepoužívá. (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, str. 76)

Ředitelé mají podle § 164 a 165 Školského zákona možnost ustanovit vzdělávací týmy a do jejich čela jmenovat vedoucí, kteří představují střední management školy.

U mateřských škol se do středního managementu zahrnují většinou tyto pracovní pozice:

- zástupce ředitele
- vedoucí školní jídelny
- vedoucí učitelka mateřské školy

O tom, do kterého stupně managementu tyto pozice patří, rozhoduje ředitel školy. Všichni výše jmenovaní řídí určitou skupinu lidí a přitom nenesou konečnou odpovědnost za chod školy – proto střední management. (Trojanová, 2014, str. 18)

Tato problematika se odráží ve čtvrté otázce dotazníku. Snažím se zde zjistit, zda mají ředitelé zřízenou pracovní pozici zástupce, příp. jinou (vedoucí učitelka aj.), na které by mohli delegovat některé ze svých pravomocí.

3.2 Ředitel školy

„Ředitel školy je podle zákona statutárním orgánem školské právnické osoby, jmenován a odvoláván je zřizovatelem. Jeho kompetence ve vztahu ke škole, veřejnosti, obci aj. jsou rozsáhlé – zejm. řídí školu, předškolní zařízení nebo školské zařízení, odpovídá za tvorbu ŠVP a jeho realizaci, za odbornou, výchovnou a vzdělávací práci, efektivní využívání finančních prostředků a personální záležitosti školy.“ (Průcha, Walterová, Mareš, 2009, str. 253).

„V čele právnické osoby, příspěvkové organizace stojí statutární orgán, který jedná jménem této právnické osoby navenek.“ (Syslová a kolektiv, 2012, str. 39)

Školský zákon uvádí, že ředitel školské právnické osoby, ředitel příspěvkové organizace nebo vedoucí organizační složky státu nebo její součástí je ředitelem všech škol a školských zařízení, jejichž činnost vykonává právnická osoba nebo organizační složka státu nebo její součást. Ředitelem školské právnické osoby, ředitelem příspěvkové organizace nebo vedoucím organizační složky státu nebo její součástí může být jmenován pouze ten, kdo splňuje předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy nebo školského zařízení stanovené zvláštním právním předpisem. (Zákon č. 561/2004 Sb. §166)

Zákon o pedagogických pracovnících stanovuje, že ředitelem se může stát pouze ten, kdo splňuje předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy:

- je plně způsobilý k právním úkonům, tedy je zletilý,
- má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává,
- je bezúhonný, tedy nebyl pravomocně odsouzen za jakýkoli úmyslný trestní čin, popřípadě i za nedbalostní trestní čin spáchaný v souvislosti s výkonem pedagogické činnosti,
- je zdravotně způsobilý,
- prokázal znalost českého jazyka (není-li stanoveno jinak),
- 3 roky praxe spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji,
- ředitelem školy zřizované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen "ministerstvo"), krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí, jehož předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství (dále jen "svazek obcí"), může být jen ten, kdo vedle předpokladů uvedených výše získal nejpozději do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat činnost ředitele školy, znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků podle § 24 odst. 4 písm. a). (Povinnost absolvovat studium pro ředitele školy zřizované ministerstvem, krajem, obcí a svazkem obcí se nevztahuje na ředitele, který znalosti v oblasti řízení školství získal vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu školský management, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřeném na organizaci a řízení školství).

Ředitele obecní mateřské školy jmenuje do funkce rada obce. Jmenovací dekret ředitele mateřské školy podepisuje starosta. Pokud není v obci zřízena rada, koná všechny úkony ve vztahu k řediteli starosta obce. Platový výměr řediteli mateřské školy schvaluje rovněž zřizovatel. Práva a povinnosti ředitele školy nevyplývají pouze a jenom ze školského zákona. Ředitel je statutárním orgánem příspěvkové organizace a jejím jménem jedná v rámci pracovně právních vztahů. (Syslová, 2012, str. 12)

U ostatních mateřských škol jmenuje do funkce ředitele mateřské školy zřizovatel. Může se jednat o soukromou osobu, právnickou osobu nebo církev.

Pro komunikaci v řízení mateřské školy s odloučenými pracovišti je vyžadována schopnost a umění používat manažerské funkce, kterými jsou delegování, motivování, kontrolování, rozhodování, organizování a plánování. Tyto jednotlivé manažerské funkce jsou podrobněji popsány v této bakalářské práci, a to v kapitole zabývající se řízením mateřské školy.

3.2.1 Práva a povinnosti ředitele

Pokud chceme provést analýzu činností, které ředitel mateřské školy na své zástupce může delegovat, je potřeba předem znát práva, povinnosti a kompetence ředitele mateřské školy. Následně pak můžeme i analyzovat delegování jednotlivých činností, které ředitel na své zástupce v určité míře převádí.

Povinnosti ředitele mateřské školy jsou stanoveny ve školském zákoně:

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

- odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení,
- stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení,
- odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle § 160 až 163 v souladu s účelem, na který byly přiděleny,
- rozhoduje o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání podle § 34 a ukončení předškolního vzdělávání podle § 35.

3.2.2 Kompetence ředitele

„Termín kompetence pronikl do české odborné literatury pozvolna. Začíná se prosazovat v devadesátých letech minulého století, kdy nahrazuje termíny znalost a dovednost. Důvodem je širší obsah tohoto termínu, neboť kompetence obsahuje kromě znalosti i dovednosti a další složky, například zkušenosti. V anglicky psané literatuře se objevují dva výrazy, překládané do češtiny jako kompetence: kromě competence, které je přikládáno většinou jako znalost či dovednost, se objevuje výraz competency, jenž vymezuje činnosti pracovníka určené organizační strukturou, tedy jeho pravomoci a odpovědnost.“ (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 22-23.)

Podle Lhotkové, Trojana a Kitzbergera jsou kompetence často využívaný termín současné doby. Někdy proto může vyvolávat pocit čehosi nadužívaného a zbytečně nahrazujícího původní česká slova, jako je znalost, vědomost, dovednost aj. Jestliže pracovník vykonává i řídicí funkci, je nutné do kompetenčních modelů zařadit oblast manažerských kompetencí.

Kompetenční model ředitele školy popsali Lhotková, Trojan a Kitzbergera do tzv. pozorovatelného chování. „Kompetenční model popisuje všechny kompetence, tedy vlastnosti, kvalifikaci, zkušenosti, znalosti, schopnosti, dovednosti a osobní charakteristiky, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů a celkovému úspěchu organizace.“ [<https://managementmania.com/cs/kompetencni-model>][cit. 2018-06-15]

1. Kompetence lídra (strategické myšlení)

- Dokáže sestavit vizi odpovídající potřebám školy
- Umí stanovit priority
- Propaguje školu na veřejnosti
- Dosahuje svým působením optimálního výkonu u svého týmu lidí

2. Kompetence manažera (rozvoj organizace)
 - Stanoví strategii, pojmenuje cíle v souladu s vizí školy
 - Provádí správný výběr pracovníků, věnuje se jejich adaptaci a hodnocení
 - Pečuje o další rozvoj pracovníků
 - Dokáže zajistit finanční zdroje mimo stanovený rozpočet
 - Správně vykonává všechny základní manažerské funkce
3. Kompetence odborné
 - Řídí školu v souladu s platnými předpisy (právními, ekonomickými)
 - Dokáže implementovat trendy vývoje školství do života školy
 - Vhodně komunikuje se členy svého týmu, ale i s partnery školy
 - Komunikuje v cizím jazyce
4. Kompetence osobnostní
 - Správně si dokáže rozvrhnout svůj čas, stíhá svoji práci
 - Dokáže se poučit z vlastních chyb
 - Pravidelně se vzdělává
 - Umí se rozhodnout a nést důsledky svých rozhodnutí
 - Umí pracovat pod časovým tlakem
5. Kompetence sociální
 - Zvládá vytvořit tým a s jednotlivými členy pracovat
 - Konflikty řeší otevřeně, rychle a umí zvládat odpor proti změnám
 - Hledá partnery pro spolupráci
 - Akceptuje stávající podmínky vytvořené zřizovatelem školy a legislativním rámcem
6. Kompetence řízení a hodnocení edukačního procesu
 - Dokáže naplánovat a implementovat školní vzdělávací program pro danou školu a využít poznatky pro jeho inovování
 - Využívá nové poznatky pro optimalizaci edukačního procesu (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, str. 63)

„Jedna z těch opravdu důležitých kompetencí ředitele školy je schopnost sebereflexe, vlastního hodnocení a vyvození důsledků. Je pravdou, že na to nezbývá moc čas, ředitel školy je zavalen operativními úkoly, administrativou a každodenními starostmi.“ (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, str. 61) Autoři dále popisují, že pokud si ředitel nastaví zrcadlo do správného úhlu, mohou mu jednotlivé kompetence pomoci vyřešit některé problémy a odpovědět na mnohé otázky.

„Ředitel si z hlediska své osobnosti musí uvědomit, že se ve své řídicí funkci stává pro střední management vzorem, protože lidé dělají to, co vidí.“ (Trojanová, 2014, str. 33)

Pokud ředitel mateřské školy má více pracovišť, je nezbytně nutné, aby některé své pravomoci a kompetence delegoval na střední management školy. U těchto typů mateřských škol je vhodné jmenovat na detašovaných pracovištích vedoucího učitele či zástupce ředitele, který bude delegované kompetence za něho plnit na detašovaném pracovišti.

V dotazníku se zabývám delegováním jednotlivých činností na zástupce ředitele nebo vedoucí učitelku v otázce číslo 6. Cílem je zjistit procentuální část delegování v následujících činnostech: řízení pedagogického procesu, kulturní akce v mateřské škole, hospitace, rozvrh, suplování, plán dovolených, BOZP a PO, kontrola, nákup pomůcek a vybavení, komunikace s rodiči dětí a vnitřní organizace.

3.3 Organizační struktura

Ředitel školy stanovuje vnitřní předpis, obvykle nazvaný organizační řád školy a organizační strukturu řízení školy, kde je zakotveno postavení středního managementu. „Pod pojmem organizační struktura rozumíme systém prvků organizace a vztahů mezi nimi. Jednotlivé prvky struktury zobrazují útvary organizace.“ Tato organizační struktura tvoří rámec pro zabezpečení práce, je nezbytná pro odstranění nejasností v systému vedení (určuje, kdo je komu odpovědný) a zároveň je podkladem pro stanovení příplatku za vedení. Organizační struktura by měla reflektovat participaci středního managementu na řízení školy.“ (Trojanová, 2014, str. 33 -34)

Mateřská škola je organizace ve smyslu uspořádaného systému, která má jasně nastavená pravidla a danou strukturu. (Syslová, 2012, str. 275) „Pojmenování organizační jednotka se v některých souvislostech používá pro označení MŠ jako celku. Běžněji jsou jimi ale nazývány její jednotlivé části, pro které se v praxi používá také název organizační úseky. Ať se použije kterékoliv označení, vyjadřuje, že organizace je složena z jednotlivých skupin lidí, které zajišťují okruh činností podporující její dobré fungování. Vytváření organizačních jednotek (úseků), jejich obsazování konkrétními lidmi i propojení a definování vzájemných vztahů mezi nimi musí ředitel věnovat velkou pozornost. Je to jeden z důležitých prvků řízení, který výrazně

ovlivňuje dobrý chod MŠ i kvalitu naplňování cílů předškolního vzdělávání. Počet organizačních jednotek (úseků) MŠ se zpravidla odvíjí od její velikosti. Vždy se však jedná o vzdělávací úsek, úsek školní jídelny a úsek hospodářský. Vazby, počet a členění jsou vyjádřeny organizační strukturou MŠ a jejím schématem.“ (Syslová, 2012, str. 276) Z toho vyplývá, že organizační struktura se odvíjí od velikosti mateřských škol.

Jednoduchou strukturu bude mít mateřská škola s menším počtem tříd na jednom pracovišti. Oproti tomu mateřská škola s více třídami na více pracovištích je složena z více úseků a řídicích úrovní.

Autoři Šikýř, Borovec a Lhotková popisují definici organizační struktury následovně: „Organizační struktura představuje formální uspořádání zaměstnanců a ostatních zdrojů k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizaci strategických cílů školy. Organizační struktura je výsledkem organizování a vytváření pracovních míst.“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, str. 25)

Tradiční útvary podle Blažka:

- liniová struktura
- funkcionální struktura
- liniově – štábní struktura

„**Liniová struktura** je nejstarším typem útvary. Jako jediná z výše jmenovaných struktur je založena na důsledném uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího.

Každý pracovník má vždy pouze jednoho nadřízeného, který vykonává veškeré řídicí činnosti potřebné pro řízení jemu přímo podřízených pracovníků. Vedoucí má nedělitelnou pravomoc vůči jemu svěřenému útvaru a zároveň nese za tento útvar nedělitelnou odpovědnost. Jedná se o komplexní řízení daného útvaru.“ (Blažek, 2014, str. 70)

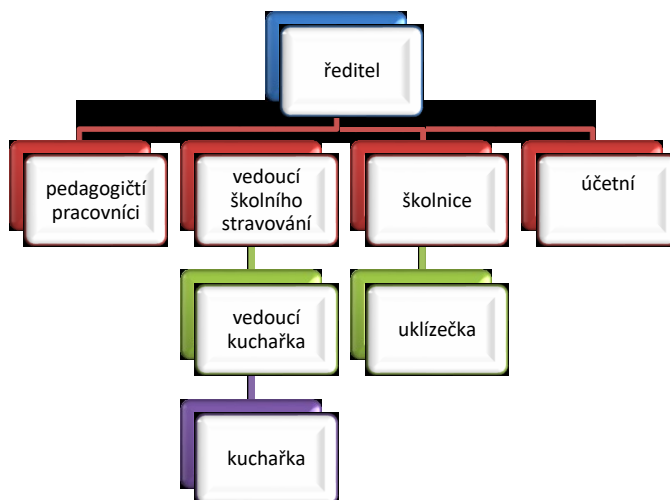
Funkcionální struktura je podle Vebera založena na seskupování pracovníků do útvarů podle podobnosti úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit. Tato struktura se využívá u středních firem. (Veber, 2014, str. 227)

„**Liniově štábní struktura** je jinak tvořena dvěma základními složkami – liniovou a štábní.

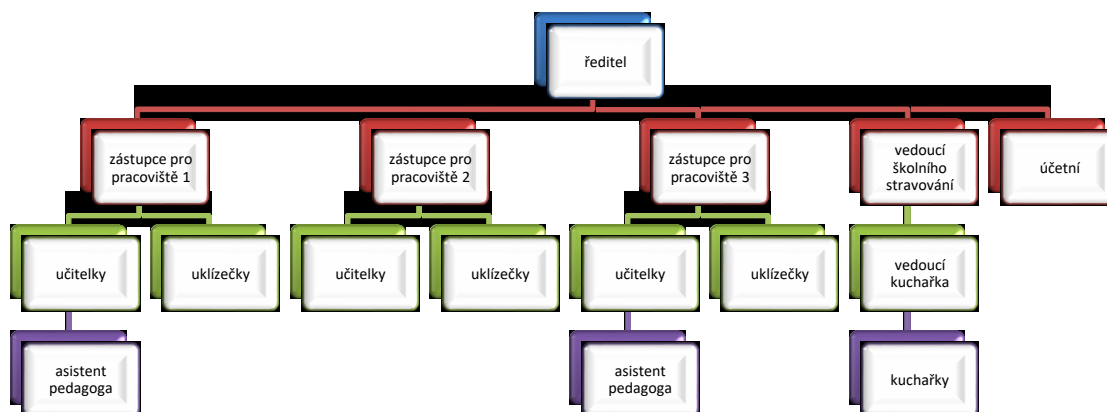
Je charakterizována rozdílnými úkoly v řízení složky liniové a štábní:

- úkolem liniové složky je celkové řízení daného útvaru. Vedoucí útvaru, který patří k liniové složce, je nadřízeným pracovníkem všech pracovních útvarů včetně pracovního štábu.

- štábní složka (štáb) vytváří předpoklady k tomu, aby i se vzrůstající složitostí řízení na vyšších stupních řízení bylo možno dodržet zásadu jediného odpovědného vedoucího a využít všech kladů, které tento princip zajišťuje.“ (Veber, 2014, str. 228)



Obrázek č. 1. Organizační schéma menší MŠ vykonávající činnost na jednom pracovišti podle Syslové. (Syslová, 2012, str. 277)



Obrázek č. 2. Organizační schéma MŠ vykonávající činnost na více pracovištích podle Syslové. (Syslová, 2012, str. 278)

4 Řízení školy

Nejvyšším řídicím článkem v organizaci mateřské školy je ředitel školy. Řízení školy zajišťuje především prostřednictvím směrnic, předpisů a pokynů. Způsob, kterým tyto směrnice, pokyny a předpisy vydává je dvojitý. Jedná se o písemné vydání či ústní příkaz. Pod sebou má ředitel školy své vedoucí pracovníky jednotlivých úseků. Jde především o zástupce ředitele, vedoucí učitel/ku, vedoucí školní jídelny. (Mikáč, Puškinová, 2011, str. 39)

Vedoucí pracovníci „řídí podřízené pracovníky svého organizačního útvaru. V případě potřeby zastupují ředitele organizace v rozsahu a kompetencích určených ředitelem. Během nepřítomnosti vedoucího zaměstnance jej zastupuje na úseku pověřený pracovník, kterého určí vedoucí zaměstnanec se souhlasem svého nadřízeného.“ (Mikáč, Puškinová, 2011, str. 39)

Zásady řízení školy podle Mikáče a Puškinové:

1. Zásada jediného odpovědného vedoucího.
 - 1.1. Personální řízení a odměňování je v kompetenci ředitele organizace.
 - 1.2. Všichni vedoucí zaměstnanci jsou povinni v rámci své působnosti přijímat a aplikovat opatření ředitele, nadřízených orgánů, zajišťovat včas vyřizování stížností a podnětů zaměstnanců.
 - 1.3. Každý vedoucí zaměstnanec proto, aby mohl zajistit plnění svých úkolů, je vybaven odpovídajícími pravomocemi a odpovědností. V rámci své pravomoci může každý vedoucí zaměstnanec řídit a kontrolovat podřízené zaměstnance, vydávat pokyny a příkazy, důsledně vyžadovat jejich plnění a odpovídajícím způsobem postihovat případné nesplnění zadaných úkolů.
2. Ředitel řídí ostatní vedoucí pracovníky školy a koordinuje jejich práci. Koordinace probíhá zejména prostřednictvím porad vedení školy, provozních porad, dlouhodobých plánů, ročních plánů práce a týdenních plánů práce.
3. Ředitel jedná ve všech záležitostech jménem školy, pokud tedy nepřenesl svojí pravomoc na jiné pracovníky v rámci jejich pracovní náplně. Dále ředitel rozhoduje o nakládání s majetkem a ostatními prostředky organizace. Všechny dokumenty, které tvoří výstupy ze školy, schvaluje rovněž ředitel.
4. Ředitel pověřuje další pracovníky školy, aby prováděli vymezené právní úkony jménem školy. Jmenování a odvolávání vedoucích pracovníků je rovněž v kompetenci ředitele školy. V neposlední řadě určuje organizační strukturu školy a personální zajištění činností.

5. Vedoucí zaměstnanci jsou oprávněni řídit a kontrolovat práci podřízených pracovníků příslušného organizačního útvaru.
6. Vedoucí pracovníci jednají v rozsahu oprávnění stanovených v pracovní náplni. Jejich povinností je dodržování ustanovení ve všech platných právních a organizačních předpisech. Zajišťují včasné a hospodárné plnění úkolů podřízenými pracovníky, kontrolují provedení prací, vytváří optimální pracovní prostředí. (Mikáč, Puškinová, 2011, str. 37)

4.1 Vedení lidí

„Vedení lidí - patří mezi základní manažerské funkce. Tato funkce zahrnuje schopnost, dovednost a umění vedoucích pracovníků (manažerů) vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu a tvůrčímu poslání své práce.“(Mládková, Jedinák a kolektiv, 2009, str. 62)

Beneš definuje vedení následovně: „Vedení je cílevědomý proces, ovlivňování lidí tak, aby jejich činnost úspěšně naplnila firemní cíle. Vést a řídit lidi vyžaduje dvě základní dovednosti:

- 1) vytvářet energii – umění zaujmout, motivovat, vzbudit elán
- 2) usměrňovat energii – správný směr, tempo, využití zdrojů“ (Beneš, 2012, str. 11)

4.1.1 Leadership, Lídr (leader)

Beneš píše o leadershipu a leaderu následovně: „Leadership znamená vůdcovství, ale nelze ho vykládat pouze jako vůdcovství samotné. Leader je totiž člověk, kterého lidé následují a následovat chtějí, aniž by je on k tomu musel nějak donucovat, či jim vyhrožovat. Leader je člověk, který má vizi, určuje směr a zná cestu, kudy jít. Je tím, kdo jde vždy vpředu, aby ostatní vedl, a zároveň pomáhá najít cestu těm, kteří bloudí, nebo jim nestačí dech. On je tím příkladem hodným následování.“ (Beneš, 2012, str. 53)

Tureckiová píše ve své knize Klíč k účinnému vedení lidí, že „podstatou systému leadershipu je získat lidi pro změnu, ukázat jim směr, účinně je ovlivňovat (motivovat je a otevřeně s nimi komunikovat) a společně s nimi překonávat případné překážky a slavit dosažená vítězství (projevovat emoce).“ (Tureckiová, 2007, str. 19)

Rozdíl mezi managementem a leadershipem popisuje Tureckiová následovně „Na úrovni celé organizace ... je hlavní funkcí manažerského systému zvládnutí (vymezení a „omezení“) komplexnosti prostředí, tzn. zajištění stability a dosahování co možná nejlepších výsledků. Leadership naproti tomu sehrává rozhodující roli při vyhledávání či vytváření nových příležitostí, nalézání dalších možností, jak stanovovat směr dalšího vývoje organizace a

naplňovat poslání její existence.“ (Tureckiová, 2007, str. 18) Dále je dle Tureckiové podstatné si uvědomit, že ani jeden systém sám o sobě dlouhodobě neobstojí. Oba systémy využívají pro naplnění svých základních funkcí soubory metod a technik, které se vážou k zajištění výkonnosti organizace.

4.1.2 Styly vedení

Syslová uvádí, že v odborné literatuře je popsána celá řada stylů řízení. Vždy se ale vychází z dvou hlavních záměrů:

- 1) Dosáhnout výsledku (cílová orientace)
- 2) Udržovat dobré vztahy na pracovišti (orientace na lidi) (Syslová, 2012, str. 53)

„Za styl práce vedoucího pracovníka ve vedení lidí se považuje osobitý způsob uplatňování metod, technik a nástrojů řízení. Optimální řídicí styl je ten, který vyhovuje momentálním podmínkám a dokáže flexibilně reagovat na přicházející změny.“ (Syslová, 2012, str. 52)

Trojanová se v knize Vedení lidí ve školách a školských zařízeních zmiňuje o tom, že ve čtyřicátých letech ustupuje důraz na individualitu vedoucího pracovníka tzv. teorie rysů, která vycházela z přesvědčení, že dobrým vedoucím se člověk rodí. Na základě těchto poznatků byl základem veškerého vedení správný personální výběr vedoucího pracovníka a preferovaly se vlastnosti jako čest, charisma, sebedůvěra. Do popředí vstupuje nový přístup k vedení beroucí v úvahu postoj vedoucího pracovníka k podřízeným. První ze stylů se odvíjí od toho, jak moc je vedoucí pracovník ochoten zapojit pracovníky do vedení. (Trojanová, 2014, str. 73)

Styly vedení vyplývají především z osobnosti leadera a mění se v závislosti na organizaci, náročnosti úkolů, na podmínkách a zkušenostech leadera.

„V managementu MŠ se zohledňuje, nakolik důvěřuje vedoucí pracovník svým podřízeným, jakou roli jim ponechává v procesu plnění cílů a jakým stylem je vede.“ (Syslová, 2012, str. 53)

Obecně rozlišujeme tři základní styly řízení, a to autokratický styl, demokratický styl, liberální styl. (např. Blažek 2014, Syslová 2012)

- **Autokratický styl** popsán podle Blažka „ pro autokratický styl vedení je typické, že vedoucí rozhoduje sám a svá rozhodnutí sděluje formou příkazů. Komunikace je jednoduchá a jednoznačná – shora dolů příkazy, zesponu nahoru hlášení jejich plnění. Existuje tvrdá disciplína, podřízení mají minimální a zcela přesně vymezenou autonomii pro vlastní rozhodování. Motivace je založena na autoritě. Vedle očekávání odměn za

splnění příkazů figuruje výrazně i hrozba trestů za jejich nesplnění.“ (Blažek, 2014, str. 177)

- **Demokratický styl** definuje Beneš jako „styl partnerský, podřízení jsou důvěryhodní lidé, je využita diskuse.“ (Beneš, 2012, str. 11)
- **Liberální styl** nazývaný „volná uzda“ označuje Syslová následovně „Vedoucí pedagogický pracovník (leader) využívá svojí moc jen málo a nechává na podřízených, aby si sami stanovili cíle a prostředky k jejich dosažení. Vedení je volné, podřízení jsou značně nezávislí při realizování svých aktivit. Leader vidí svojí roli ve zprostředkování informací a spojení s vnějším světem. Zaměstnanci mají přílišnou volnost, manažer je shovívavý k nedostatkům, trpí nekázeň, chybí kontrola a motivace. (Syslová, 2012, str. 53). Podle Trojanové se liberální styl používá ve školách výjimečně, kvůli konečné odpovědnosti ředitele. (Trojanová, 2014, str. 39)

Oproti tomu Tureckiová (in Trojanová, 2012 str. 37) popisuje pět stylů vedení, a to styl autoritářský, autoritativní, konzultativní, participativní a delegativní. „Pokud ředitel uplatňuje autoritativní styl, je jeho vedení založeno na příkazech a na plnění úkolů mu záleží více než na lidech. Ředitel sám rozhoduje o všem, mnohé činnosti i sám vykonává, což odůvodňuje svou konečnou odpovědností. Tento styl potlačuje účast pracovníků na vedení i jejich rozvoj a je odůvodnitelný pouze v krizových situacích nebo v případě naléhavé změny, kterou podřízení odmítají.“ (Trojanová, 2014, str. 37). Tento styl využívali někteří ředitelé škol například v začátcích u tvorby školních vzdělávacích programů dané školy. Trojanová dále uvádí, že autoritativní styl může přerůst ve styl autoritářský, často nazývaný i jako vykořisťovatelský, kdy vedoucí pracovník naplňuje podstatu bossingu (šikany). U konzultativního stylu ředitel rozhoduje sám, ale svá rozhodnutí konzultuje s podřízenými. Vyšší stupeň účasti Trojanová nazývá stylem participativním. Znamená to, že je přijato nejlepší řešení, bez ohledu na to, kým bylo navrženo. Sama udává, že konzultativní a participativní styl někteří autoři „zahrnují do stylu demokratického, který podle posledních výzkumů na školách převládá“. Ve školách, kde existuje nejvyšší stupeň důvěry mezi ředitelem a jednotlivými učiteli, může být demokratický styl v určitých oblastech nahrazen stylem delegativním. (Trojanová, 2014, str. 38-39)

Užití jednotlivých stylů shrnuje Trojanová následovně „autoritativní určení vize ředitelem školy je vhodné v případě neshody mezi pedagogickými pracovníky o dalším směřování školy, nebo pokud je nutné školu z nejrůznějších důvodů posunout směrem, se kterým podřízení nesouhlasí. Nevýhodou je nedostatečná motivace podřízených pracovníků, kteří se na tvorbě

vize nepodíleli. Konzultativní a participativní styly jsou pro podřízené více motivační, pro vedoucího pracovníka však náročnější. Vyžadují trpělivost a často i zdlouhavé vysvětlování.

Pokud mezi podřízenými existuje pracovník s potřebnými znalostmi a dovednostmi v určité oblasti, pak je delegativní styl pro ředitele ideální. Nezavazuje ho však konečné odpovědnosti, takže pokud tento postup delegované činnosti nesleduje, může být tento styl i značně rizikový.“ (Trojanová, 2014, str. 74-75)

4.2 Rozhodování

Mládková, Jelínek a kolektiv uvádějí rozhodování jako „proces ujasňování nebo stanovení cíle, sběru a rozboru informací pro rozhodování, tvorbu a stanovení variant řešení, výběr optimální varianty a formulace rozhodnutí.“ a jako „proces nenáhodného výběru varianty, který provádí manažer ke splnění stanoveného cíle. Obsahem rozhodování je hodnocení variant řešení podle určitých hledisek (kritérií) a jejich vzájemné porovnávání, výběr optimální varianty, hodnocení rizik a přijetí rozhodnutí.“ (Mládková, Jedinák a kolektiv, 2009, str. 113-114)

Veber uvádí, že rozhodování je možné chápat jako jádro řízení. Rozhodování je nedílná složka manažerské práce a lze jej uplatňovat při jakýchkoliv manažerských činnostech, nejvýrazněji při plánování. „význam rozhodování se projevuje především v tom, že kvalita a výsledky těchto procesů, zejména strategických rozhodovacích procesů, ovlivňují zásadním způsobem efektivnost fungování a budoucí prosperitu těchto organizací. Nekvalitní rozhodování může být a často také bývá, jednou z významných příčin neúspěchu. Význam rozhodování se současně odvíjí i od rozsahu zdrojů (především finančních), které jsou na rozhodování vázány.“ (Veber, 2014, str. 80-81)

„Dobrý ředitel se rozhoduje podle transparentně komunikovaných priorit, dovede se rozhodnout správně a v pravý čas, tj. ne zbrkle, ale dostatečně rychle a toto svoje rozhodnutí vhodně zdůvodnit a komunikovat. Pokud z rozhodnutí vyplývá zavedení nějaké změny, měl by umět změnu provést tak, aby s ní byl jeho tým srozuměn a akceptoval ji.“ (Raabe, kolektiv autorů, 2012, str. 5)

4.3 Motivace

„Začít s dobrými lidmi, stanovit pravidla, komunikovat se svými zaměstnanci, motivovat je a odměnit, když si to zaslouží.“

(L. Iacocco)

„Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu člověka) vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.“ (Bedrnová, Nový, 2007 in Trojanová, 2014, str. 40)

Tureckiová uvádí tři základní typy motivů, které dávají lidskému chování směr, sílu a spoluurčují dobu jeho trvání:

- potřeby
- zájmy
- hodnoty (Tureckiová, 2007, str. 38)

Blažek píše o nejznámější motivační teorii, a to o hierarchii potřeb, která je od autora Abrahama Maslowa. Ten jí publikoval ve své hlavní práci *Motivation and Personality*, což v překladu znamená *Motivace a osobnost* z roku 1954. „Tato teorie vychází z poznání, že hybnou silou chování lidí jsou jejich potřeby. Předpokládá, že pocit potřeby, jako jisté nerovnováhy mezi stávajícím a žádoucím stavem, vede k vzniku přání člověka dosáhnout určitých cílů. Vědomí cílů vzbuzuje napětí, které vyvolává aktivity směřující k jejich dosažení. Důsledkem dosažení těchto cílů je uspokojení.“ (Blažek, 2014, str. 163)

Lidské potřeby jsou členěny podle této teorie na pět hierarchicky uspořádaných skupin:

- potřeby fyziologické
- potřeby bezpečí
- potřeby sounáležitosti
- potřeby úcty
- potřeby seberealizace

Trojanová poukazuje na to, že motivaci ve školství ředitel často opomíjí. Motivace obvykle bývá nejvíce ztotožňována s finančními prostředky, kterých bývá na školách nedostatek. Odborná literatura přitom dokládá, že finanční motivace má velmi krátkou životnost a není efektivní. Motivace středního managementu školy je však důležitá, protože i když je ředitel školy ochoten odpovědnost a pravomoci předat, střední management školy není vždy ochoten je přijmout. (Trojanová, 2014, str. 48)

4.4 Delegování

„Delegování můžeme chápat také jako svěřením části manažerských funkcí společně s odpovědností a pravomocemi, které jsou potřebné pro plnění úkolů, do rukou podřízeného pracovníka. Určitým rozporem pro některé manažery je, že delegovat mohou jen částečnou odpovědnost, konečná odpovědnost je vždy na nich.“ (Lhotková, Šnýdrová, Tureckiová, 2012, str. 53)

Na základě rozsahu kompetencí je více než praktické, aby některé z těchto kompetencí byly převedeny na podřízené zaměstnance školy. Ve většině případů se na tyto pracovní pozice jmenují zástupci ředitele. Zástupce statutárního orgánu (zástupce ředitele) pak tyto kompetence zastává v plném rozsahu práv a povinností ředitele organizace v případě jeho nepřítomnosti.

Urban definuje delegování jako „zadávání náročných a samostatnějších úkolů spojených s širšími rozhodovacími pravomocemi a vyšší samostatností pracovníků (i s vyšší důvěrou v jejich schopnosti). Jde o úkoly, jejichž plnění se stává nástrojem rozšiřování zkušeností a rozvoje schopností zaměstnanců i zdrojem jejich vyššího pracovního uspokojení. Součástí delegování je i schopnost inspirovat zaměstnance (dávát jim nové podněty) a povzbuzovat jejich sebedůvěru.“ (Urban, 2013, str. 15)

Lojda v knize Manažerské dovednosti vystihuje delegování následovně „delegování je jednou z technik, které umožňují manažerům se plně soustředit na plnění podstatných úkolů, jež jsou od nich vyžadovány. Delegování usnadňuje manažerovi efektivně využívat svůj čas a pomocí techniky vedení lidí pak zvyšovat výkonnost svého týmu. Delegování může mít formální charakter a může se jednat o běžné příkazy nebo nominace, nebo může být povýšeno na mistrovství jak motivovat a využívat podřízené. Delegování vyžaduje odvalu, ale i dovednost. Delegovat se každý manažer musí učit.“ (Lojda, 2011, str. 59)

Trojanová zmiňuje, že „ředitel si ale v této souvislosti musí uvědomit, že cílem delegování není jen vzdát se určité práce, na kterou nemá čas, protože oblast jeho činností stále narůstá, ale hlavně to, že jiný pracovník jí vykoná lépe.“ (Trojanová, 2014, str. 40)

Delegování je mimo jiné i pro zachování stanovené pracovní doby. Bývá doporučováno i z preventivních důvodů, aby nedošlo k syndromu vyhoření.

Veselá popisuje, že delegování není „pouze vzdávání se zodpovědnosti a není to pouhé přidělování práce. Ředitel je vždy zodpovědný za činnost svých podřízených.“ (Raabe, kolektiv autorů, 2012, str. 18)

Postup při delegování popisují autorky Lhotková, Šnýdrová a Tureckiová. Ty konstatují, že nezbytná je znalost základní teorie delegování. Ředitel si musí uvědomit výhody a nevýhody delegování. Před samotným delegováním je vhodné provést analýzu vlastní práce a úkoly rozdělit na ty, které musí udělat osobně, a které je možné částečně nebo úplně předat svým pracovníkům. U činnostech, které chce ředitel delegovat, je potřeba vymezit jejich cíl a stanovit dílčí termíny. Cestu lze ponechat delegovanému pracovníkovi. Dalším krokem je výběr pracovníka, u kterého dojde k seznámení s předanými odpovědnostmi a pravomocemi. U delegování je důležité nezapomenout na průběžnou kontrolu a zpětnou vazbu. (Lhotková, Šnýdrová, Tureckiová, 2012, str. 56-57)

Výhody delegování dle Lojdy:

- Manažerovi se vytváří časový prostor pro plnění rozhodujících a důležitých aktivit souvisejících s cíli organizace (strategické plánování, tvorba vizí, vedení lidí).
- Zvyšuje se motivace pracovníků a jejich odpovědnost za práci (Lojda, 2011, str. 63).

Výhody delegování spatřuje Trojanová v tom, že delegování „přináší výhody jak řediteli školy, tak střednímu managementu“ v následujících oblastech:

- osvobození od určitých činností (kontrola podřízených pracovníků v rámci práce ve vzdělávacím týmu),
- rozvoj vlastních manažerských dovedností (výběr vhodného pracovníka na pozici středního managementu školy, jeho hodnocení a stanovení dalšího rozvoje),
- stabilizace pedagogického sboru (střední management školy prostřednictvím své funkce naplňuje vlastní kariéru a nemá důvod odcházet),
- jednodušší systém řízení a kontroly pedagogického procesu (část těchto činností přebírá střední management školy),
- zabránění vlastní stagnaci a pocitu nenahraditelnosti (střední management školy může v určitých oblastech ředitele zastupovat),
- získávání nových nápadů (návrhy středního managementu).“ (Trojanová, 2014, str. 42)

Mezi úkoly, které jsou vhodné k delegování ve škole, autorka Veselá uvádí následující: plánování a realizace kulturních a sportovních akcí, výletů, kurzů, správa kabinetu, výzdoba školy, provádění hospitací, tvorba rozvrhů, inventarizace, nákup materiálů a další organizační záležitosti. Částečně lze delegovat řešení stížností rodičů a některé ekonomicko – hospodářské otázky. Úkoly, které rozhodně nelze delegovat jsou vedení hodnotících rozhovorů, právní odpovědnost, uzavírání pracovněprávních vztahů a smlouvy s jinými subjekty.

5 Komunikace

„Nelze nekomunikovat. Každé chování je komunikace. A proto, že neexistuje nechování, nemůže neexistovat komunikace.“

Paul Watzlawick

Beneš definuje komunikaci následovně „Komunikace – communication. Slovo pochází z latinského communis, což znamená „společně“ a comunicare, což má rozmanitý význam, např. „sdílet“, „předávat“, „spojit se“. Komunikace zahrnuje výměnu informace mezi odesílatelem a příjemcem.“ (Beneš, 2012, str. 50)

Holá popisuje ve své knize Jak zlepšit interní komunikaci pojetí komunikace následovně: „Komunikaci obecně lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti“. (Holá, 2011, str. 19)

Harold Lasswell, komunikaci vymezuje jako „kdo říká co, jakým kanálem ke komu a s jakým účinkem, proč a s jakým záměrem. Zatímco podle Tubbsse je mezilidská komunikace „proces vytváření významu mezi dvěma či více lidmi.“ (Jiřincová, 210, str. 19)

Podle J. Podgóreckého se smysl komunikace „projevuje v tom, že sama o sobě není hodnotovou. Vyžaduje od příjemce doplnění a spolutvoření. Její hodnota je neúplná. Pokud neexistuje člověk, který ji přijímá, prožívá a zúčastňuje se jí. Spoluúčast má individuální charakter, i když je sociální. Tímto způsobem se individualita spojuje s obecností v utváření komunikace a v jeho percepce“. (Heger, 2012, str. 13)

Andreas Basu, Liane Faust popisují komunikaci takto: „Komunikace znamená vysílání, přijímání a ověřování. Nezáleží na tom, zda zrovna hovoříte nebo mlčíte, gestikulujete rukama nebo se díváte k zemi – komunikujete neustále. Nepřetržitě vysíláte signály a vzkazy, které si váš partner určitým způsobem vykládá“. (Basu, Faust, 2013, str. 33)

Komunikace je základním nástrojem interakční aktivity, podle něhož si děláme představu o sobě samém i o jiných. Pomocí komunikace získáváme i předáváme informace, popisujeme, vysvětlujeme, vyjadřujeme pocity, nálady, jsme schopni vést lidi, můžeme je ovlivňovat a nechat ovlivňovat, vytvářet i ničit vztahy. Komunikace je nejdůležitějším faktorem životního i profesního úspěchu. Komunikace je pojem, který má velmi široké použití. Slovo komunikace je latinského původu a znamená něco spojovat. Může být použito jako označení přemístování

myšlenek, informací, postojů, pocitů, od jednoho člověka ke druhému. V psychologii není komunikace chápána jako pouhý přenos informací mezi sdělujícím a příjemcem. Jde o sebe prezentaci a sebepotvrzení. Jde o vyjádření postojů k předmětu, ke komuniké, ale i k příjemci sdělení. Jde o různou úroveň působení, ovlivňování. Komunikace patří k základním životním potřebám lidí. Je to silný potenciál umožňující přežít, být úspěšný, prosadit se, porozumět i pomáhat jiným. Je to nejčastější aktivita člověka. (Mikuláščík, 2010)

Bez jazykové komunikace, tj. výměny myšlenek, zkušeností apod. pomocí jazyka, nemohla by existovat žádná lidská společnost. Dorozumívání řečí předpokládá partnery hovoru, z něhož jeden mluví či píše a druhý, resp. druzí, poslouchají či čtou. Dorozumívají se navzájem pomocí jistých zvukových nebo grafických značek: svými mluvidly mluvčí vytváří určité zvukové signály, s nimiž je spojen jistý význam. Posluchač, když tyto signály uslyší, „vyluští“ jejich význam. V praxi to znamená, že posluchač porozumí tomu, co měl mluvčí na mysli. Aby dorozumívání takto mohlo fungovat, musí být splněny jisté předpoklady a to, aby se používaly znaky smluvené, pevně ustálené a mluvčí i posluchač musí tuto soustavu smluvených znaků ovládat. Tuto soustavu smluvených znaků a pravidel jejich užívání nazýváme jazykem. (Hlavsa, 1995, str. 134)

Komunikace může probíhat v různých formách a šíří se za pomoci různých kanálů. „Komunikace ve firmě probíhá v základních formách: osobní (porady, pohovor, písemné manuály, předpisy) a elektronické (e-mailové zpravodajství, intranet). Využití jednotlivých forem závisí na druhu a důležitosti konkrétní komunikace.“ (Holá, 2011, str. 190) Všechny tyto formy se v mateřských školách využívají a nelze s určitostí říct, která z forem je nejefektivnější, jelikož vždy záleží na konkrétních podmínkách komunikačního procesu.

Bez komunikace nemůže žádná skupina lidí pracovat, na kvalitě komunikace závisí úspěch organizace. Komunikace je důležitou součástí mateřské školy o to víc, pokud má mateřská škola více odloučených pracovišť. O tom, že je komunikace pro chod organizace nepostradatelná Syslová píše: „V procesu řízení a vedení lidí dochází zcela přirozeně ke komunikaci. Je nezbytná pro efektivní řízení a organizování, vyslovení vizí, záměrů a sdělení cílů, pro sdílení a vypracování plánů, vedení a vytváření vhodného prostředí, pro výběr, rozvoj a hodnocení zaměstnanců, jejich kontrolu. Jedná se o vzájemné dorozumívání mezi lidmi, sdělování a přijímání informací, názorů a myšlenek.“ (Syslová, 2012, str. 50-51)

5.1 Komunikace jako proces

„Komunikační proces je souborem informací, komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních nástrojů, které probíhají ve vnitrofiremním prostředí“. (Janda, 2004, str. 13)

Komunikační proces tvoří následující složky:

- Komunikátor - ten, kdo sděluje
- Komunikant - ten, komu je sdělení určeno
- Komuniké - vyslaná zpráva, sdělení (prostřednictvím smluveného kódu)
- Komunikační kanál - cesta, kterou je nějaká informace posílána (může být ovlivněna kontextem a komunikačním šumem)

Z hlediska řízení mateřské školy můžeme za komunikátora považovat vedení mateřské školy, zástupce ředitele, vedoucí učitelku, kteří sdělují informaci, a to jak učitelkám, provozním zaměstnancům, rodičům, tak vnějšímu okolí jako je zřizovatel, úředníci, dodavatelé aj. Samozřejmě proces komunikace je oboustranný, a proto se role komunikátora a komunikanta střídají.

U vedení mateřské školy Trojanová popisuje komunikační proces následovně: ředitel školy v rámci své komunikace sděluje informace jak uvnitř školy, tak i mimo školu. Vnitřní komunikace zahrnuje: komunikaci s pracovníky, dětmi školy. Vnější komunikace se dotýká zákonných zástupců, zřizovatele, široké veřejnosti a různých kontrolních orgánů. (Trojanová, 2014, str. 34-35) Komunikační proces probíhá také u učitelů, kteří sdělují informace dětem, rodičům dětí, ostatním učitelkám a provozním zaměstnancům, zástupcům ředitele či vedoucí učitelce a řediteli školy.

Aby komunikační proces mohl být úspěšný, je zejména důležité, aby obsah přenášené informace zprostředkovaný použitím různých symbolů, byl pro příjemce srozumitelný a došlo k pochopení významu (kódu – pozn. autorky). Pokud převedeme význam komunikačního procesu na mateřskou školu s více pracovišti, je potřeba, aby vedení školy, zástupce ředitele či vedoucí učitelka měli komunikační záměr obsahující cíl, který podávanou informaci sleduje. K přenosu této informace vybírá vhodný komunikační prostředek. V neposlední řadě je nutné vytvořit vhodné komunikační podmínky k realizaci komunikace (kontext – pozn. autorky). V tomto kontextu potom bývá komunikace chápána nejčastěji jako součást jedné z nejdůležitějších funkcí řízení, a to vedení lidí. (Mládková, Jedinák a kolektiv 2009 str. 140)

5.2 Funkce komunikace

Podle Mládkové plní komunikace zejména následující funkce: informační, motivační, regulační, kontrolní a emotivní.

Informační funkce poskytuje informace jednotlivcům nebo skupinám potřebné k rozhodování nebo k jednání. Komunikace plní svojí informační funkci v tom, že manažer předává potřebné informace podřízenému v takovém čase, množství a kvalitě, aby podřízený mohl bez problémů vykonávat svoje činnosti.

Motivační funkce motivuje lidi k plnění úkolů a cílů organizace. Motivačně komunikovat znamená, že manažer je schopen aktivizovat ty stránky podřízených, které posilují jejich aktivitu, tvořivost a spoluúčast při plnění úkolů.

Regulační funkce umožňuje dosáhnout změny v myšlení, jednání či chování jednotlivců či skupin. Komunikace je základní podmínkou regulace činnosti podřízených. Koordinuje, sjednocuje a formuje jejich názory a postoje. Regulační funkce komunikace se potom projevuje ve změně jednání anebo chování vedoucí ke změně činnosti a plnění úkolu.

Kontrolní funkce využívá se pro kontrolu a hodnocení činnosti. Kontrolní funkce je naplňována tím, že manažer v jejím průběhu posílá směrem k podřízeným informace kontrolního charakteru s cílem získat od nich informace týkající se jejich chování, jednání a o stavu plnění svěřených úkolů.

Emotivní funkce umožňuje vyjádřit pocity a uspokojení z plnění sociálních potřeb. (Mládková, Jedinák a kolektiv, 2009, str. 140 – 141)

5.3 Komunikační kanály

Podle Holé si komunikační kanál „lze představit jako cestu z místa vzniku informace, jakéhosi informačního zdroje, na místo určení – potřeby této informace – k příjemci a zase zpět. (Holá, 2011, str. 189) U mateřských škol s odloučenými pracovišti to lze chápat tak, že vedení školy pošle informaci a jejím cílem je, aby se dostala do všech budov a ke všem zaměstnancům, kterým je určena. Optimální nastavení interních komunikačních kanálů může ve většině případů zabránit tomu, aby docházelo k informačním šumům. Sdělování přesných a aktuálních informací je pro mateřskou školu s více pracovišti nesmírně důležité. Pokud mateřská škola a její zaměstnanci špatně komunikují a přitom předávají odlišné informace, pro vnější okolí to často vytváří pocit nedůvěry a zmatku. „řízení je nemyslitelné bez komunikace, v každé organizaci musí být vytvořen základní komunikační rámec, systém pravidel, komunikačních

kanálů jakožto mantinelů, nástrojů a forem vlastní interpersonální komunikace. Nezbytné je i technické zabezpečení moderními komunikačními prostředky.“ (Veber, 2014, str. 186)

5.3.1 Formální osobní komunikační kanály

I přesto, že dnešní doba je čím dál tím více digitální a virtuální, mají osobní komunikační kanály stále nezastupitelný význam. Osobní komunikační kanály mohou být komornějšího rázu (porady, setkávání s kolegy, hodnocení) nebo masovější (konference, mítinky atd.).

Porady - mohou v týmu pomoci vyřešit nejrůznější problémy, přinést informace, vysvětlit důležité otázky, vyvolat debatu, přinést nové smysluplné úkoly. Často se stává, že porady jsou zaměstnanci považovány za nepodnětné. Je potřeba se na porady řádně připravit, věnovat jim čas. Pokud je porada funkční, pak je brána jako nejúčinnější nástroj interní komunikace v organizaci. Důležité u porad je, jak vedení k poradám přistupuje (Kovaříková, 2016, str. 53-56). Jiří Plamínek ve své knize Komunikace a prezentace uvádí, že „velké chyby je možné udělat hned při výběru účelu a tématu porady. Uznáme-li odvození tohoto slova od slovesa „poradit se“, můžeme dojít zhruba ke třem rozumným účelům porad, jež s ním nejsou v přímém rozporu. Jde o sdílení informací, řešení problémů a rozhodování – a v souladu s tím pak můžeme mluvit o informativních, řešitelských a rozhodovacích poradách“. (Plamínek, 2012, str. 134)

Setkávání s kolegy, nadřízeným, podřízeným - „setkávání s kolegy, s nadřízeným či podřízeným je tak automatickou součástí naší pracovní komunikace, že je už snad ani nevnímáme. A přitom je to neocenitelná část naší práce, která nám pomáhá se posouvat dál, získat potřebné informace či vysvětlení a zapojit se do činnosti týmu“. (Kovaříková, 2016, str. 56)

Hodnocení - „hodnocení výkonu pracovníků je jednou ze základních činností manažerů. Umožňuje jim konfrontovat jejich pohledy na pracovníka s jeho vlastním chápáním a usměrňovat osobní rozvoj podřízených. Přesto se řada manažerů hodnocení vyhýbá a snaží se je buďto provádět formálně, nebo donekonečna odkládat.“ (Bělohávek, 2017, str. 74)

Forsyth v knize Jak správně motivovat svůj tým vyzdvihuje význam hodnocení následovně: „Hodnocení, ať již se jedná o formální sezení uskutečňovaná jednou nebo dvakrát do roka, která jsou typická pro mnoho organizací, a nebo průběžné neformální diskuse, které mohou být účelně začleněny jako součást procesu, mohou být velmi užitečné. Zabývají se: posouzením uplynulého roku, naplánováním příštího roku, vytvořením plánu školení a rozvoje, podnícením nápadů a vztahují se k dlouhodobému rozvoji kariéry“. (Forsyth, 2009, str. 76)

5.3.2 Neformální osobní komunikační kanály

Neformální komunikační kanály jsou takové, které neorganizuje firma, ale které fungují spontánně na základě běžné mezilidské komunikace mezi kolegy. Kovaříková neformální kanály osobní nazývá chodbovou či kuchyňkovou šeptandou, při které dochází k předávání informací či drbů. Význam tohoto kanálu roste zejména tehdy, pokud ve firmě nedostatečně fungují kanály oficiální a formální a předávání „drbů“ je tak jedinou možností, jak potřebné informace získat. Je potřeba konstatovat, že tento kanál je hojně využívaný a v organizaci velice důležitý. (Kovaříková, 2016, str. 59)

5.3.3 Písemné komunikační kanály

V prostředí mateřské školy se jedná o nedigitální zprostředkované dokumenty, jako jsou nařízení, směrnice, rozhodnutí, předpisy, pokyny. Do této skupiny řadíme i informace na nástěnkách.

Směrnice – Směrnice slouží ke konkretizaci a vymezení podrobností, rozpracování určitých stereotypních postupů, tak aby bylo zajištěno jejich provedení, chování zaměstnanců, ale přitom byl ponechán zaměstnancům prostor pro jejich aktivitu, sebeuplatnění. Smyslem vydání směrnice je aplikace zákonných předpisů na konkrétní podmínky školy.

Pokyny - jsou na rozdíl od směrnic většinou časově omezené. Mohou se týkat jen některých útvarů organizace. Slouží k rychlému a operativnímu vyřešení určitého problému. V mateřských školách můžeme zmínit školní řád, provozní řád, vnitřní organizační řád aj. (Mikáč, Puškinová, 2011, str. 19-20)

Nástěnka – většina organizací používá celou řadu oznámení, vývěsek a nástěnek. Většinou jsou tyto komunikační nástroje podceňovány a bývají dost často nekvalitně využívány. Častou chybou nástěnek bývá přehlcení papíry, mnohé ze sdělení bývá již neplatné. U každé položky, která má být umístěna na nástěnku, je potřeba mít neustále na paměti efektivitu. Informace na nástěnku by měly být psány jazykem příjemce, stručně, jasně a způsobem, který upoutá. (Mikuláščík, 2010)

5.3.4 Elektronické komunikační kanály

Mateřská škola využívá elektronické nástroje v komunikaci podle svých technických, organizačních, personálních a finančních možností. Mezi nejpoužívanější lze zařadit webové stránky, mailing a telefonování. Mateřské školy s odloučenými pracovišti velmi často využívají digitální komunikační kanály ke komunikaci mezi jednotlivými pracovišti.

Jedna z dotazníkových otázek má za úkol zjistit, které nástroje využívá vedení pro komunikaci s odloučenými pracovišti, jejich zaměstnanci a veřejností.

Webové stránky – jejichž prostřednictvím se mohou mateřské školy prezentovat na veřejnosti. Mateřská škola s více pracovišti má většinou hlavní webové stránky, jejichž součástí bývají odkazy na další pracoviště. Řada webových stránek slouží primárně k posílení image. (Karlíček, 2016, str. 184-185) Je důležité rodiče zaujmout, mít přehledné a dostačující informace týkající se provozu, vzdělávání a aktivit mateřské školy. Na webových stránkách čerpají informace především rodiče dětí navštěvujících školku, rodiče dětí, kteří o mateřské škole teprve uvažují, ale i zřizovatel a další subjekty či osoby, které se o danou školku zajímají.

Mailing - v dnešní době nezbytná záležitost. Tento způsob komunikace se rozšiřuje a zabydluje jako běžná forma komunikace díky těmto přednostem: je rychlý a umožňuje pohotový a relativně levný přenos zpráv i na velké vzdálenosti, umožňuje předávání operativních zpráv i více příjemcům najednou. (Veber, 2014, str. 190) Mailová komunikace může být poněkud neosobní. Často se e-maily využívají pro komunikaci a přeposílání všech informací a komunikace s „živými lidmi“ jde do ústraní. Pro manažery je jednodušší mailem rozeslat pokyny než s lidmi promluvit osobně. Je důležité, aby maily v dnešní době obsahovaly skutečná důležitá sdělení a bylo jich zasíláno co nejméně. V opačném případě je zde velká pravděpodobnost, že pokud zaměstnance mailovou komunikací zavalíme, nebude je číst.

Telefonování - telefon je pro nás naprostou nezbytností. Používání telefonu je v rámci interní komunikace na pomezí komunikace digitální a osobní. Dnešní chytré mobilní telefony mohou sdílet kalendáře, soubory, ale také třeba umožnit vést konferenční hovory. V dnešní době je tento kanál hojně využíván. Jeho největší nevýhodou je, že může někdy nahrazovat osobní kontakt, který by byl v daný okamžik více potřebný. Telefon nejvíce využíváme k operativní komunikaci (tj. pohotová, pružná komunikace) a také tam, kde je potřeba kompenzovat vzdálenost mezi zaměstnanci. (Kovaříková, 2016, str. 53-56)

Intranet - dává interní komunikaci obrovské možnosti. Je rychlý, funguje online, dovoluje využívat obrazové materiály i videa. Pokud má intranet dobrou návštěvnost, je možné jej využívat pro předávání aktuálních informací. Intranety mohou obsahovat nejrůznější diskusní fóra, informační nástěnky, knihovny, je na něm možné vytvářet složky, do kterých mají přístup určité skupiny zaměstnanců.

5.4 Vnitřní komunikace

Vnitřní komunikace se užívá zejména jako významný prostředek k získávání druhých k tomu, aby dělali, co je třeba. Na komunikační obratnosti a přesvědčivosti argumentů manažera často závisí, jak se mu podaří aktivizovat pracovníky k realizaci úkolů. Čím věrohodněji budou podřízení pracovníci seznamováni se záměry organizace, s důvody různých opatření, tím ochotněji tím ochotněji budou usilovat o dosažení cílů organizace. (Veber, 2014, str. 188)

5.5 Komunikace v řízení mateřské školy s detašovanými pracovišti

Komunikace v řízení mateřské školy je nedílnou součástí každého dne a sehrává v ní jednu z hlavních rolí. Dobrá a efektivní interpersonální komunikace napomáhá ke správnému řízení uvnitř organizace, ale nemálo důležitá (a své postavení v řízení mateřské školy jistě zastává) je i komunikace k vnějšmu okolí. Ředitel mateřské školy formou komunikace zprostředkovává své myšlenky, nápady, názory, přání, požadavky dovnitř své organizaci, ale i k vnějšmu světu. U mateřských škol s více pracovišti je komunikace v řízení základem úspěchu. Je potřeba, aby si zaměstnanci uvědomili své hierarchické zařazení a věděli, na koho se mají obrátit v případě, potřeby (rady nebo pomoci). Vždy je potřeba, aby tým táhl za jeden provaz a fungoval jako celek, a aby co nejméně docházelo ke komunikačním šumům či nedorozuměním v komunikaci při předávání nebo získávání informací. Toto tvrzení dokládá ve své knize i Syslová, která píše, že komunikace prostupuje v managementu mateřské školy napříč všemi funkcemi. Pokud je v organizaci dobrá komunikace a zaměstnanci jsou vzájemně informováni, mohou společně dosáhnout cílů. Je důležité, aby zaměstnanci spolupracovali, fungovali jako celek. Je potřeba, aby si jednotliví zaměstnanci uvědomili svou důležitost pro chod organizace, věděli o všem, co se děje, co se od nich očekává a proč je to důležité. (Syslová, 2012, str. 50-51) U mateřských škol s více pracovišti je potřeba, aby zaměstnanci věděli, na koho se mohou obrátit v různých záležitostech, tak, aby mezi sebou nešířili desinformace a komunikační šumy. U mateřských škol s více pracovišti je většinou na toto místo dosazován zástupce ředitele či vedoucí učitelka. Trojan ve své knize Zástupce ředitele aneb Život mezi mlýnskými kameny popisuje oblast

komunikace u zástupců ředitele následovně „ Dobrý zástupce ředitele musí umět komunikovat, znát jednotlivé komunikační situace a zejména se orientovat v jemných odstínech mezi nimi. Přijme-li tezi, že zástupce je spojnicí mezi světem ředitele a světem pracovníků školy, potom musí umět komunikovat s oběma těmito světy, musí umět přizpůsobit styl komunikace a slovní zásobu.“ (Trojan, 2015, str. 25)

6 Empirická část

Tato část práce je zaměřena na vlastní kvantitativní šetření. Výsledky šetření v empirické části vedou ke zjištění údajů potřebných ke splnění cíle bakalářské práce na téma Komunikace v řízení mateřských škol s detašovanými pracovišti v České republice.

Ze získaných informací z teoretické a empirické části je utvořen závěr bakalářské práce.

6.1 Cíl a otázky kvantitativního šetření

Cílem kvantitativního šetření je analyzovat a vyhodnotit kvalitu komunikace v reálném řízení mateřské školy s detašovanými pracovišti v České republice.

Z dotazníkového šetření bylo potřeba získat zejména odpovědi na tyto výzkumné otázky:

Využívají ředitelé mateřských škol ve své organizační struktuře střední management?

Využívají ředitelé mateřských škol delegování svých pravomocí na střední management školy na odloučených pracovištích? Jaké oblasti nejčastěji delegují?

Jaké formy komunikace využívá vedení při komunikaci s odloučenými pracovišti?

Odpovědi na tyto otázky byly zjišťovány prostřednictvím dotazníkového šetření.

6.2 Výzkumné předpoklady

Je potřeba vyvrátit či potvrdit výzkumné předpoklady týkající se komunikace v řízení mateřských škol s detašovanými pracovišti.

Výzkumné předpoklady:

Předpokladem je, že na detašovaná pracoviště jsou jmenováni zástupci ředitele či vedoucí učitelky.

Předpokladem je, že vedení školy deleguje část svých pravomocí na své zástupce či vedoucí učitelky na odloučených pracovištích.

Předpokladem je, že lze u komunikace v řízení mateřské školy s detašovanými pracovišti najít společné znaky v komunikaci.

6.3 Objekt a nástroj výzkumu

Objektem výzkumu jsou mateřské školy s odloučenými pracovišti.

Respondenti jsou ředitelé mateřských škol s detašovanými pracovišti v České republice.

Práce se zabývá pouze mateřskými školami, které mají více pracovišť.

Empirická část se nezabývá mateřskými školami, které jsou sloučeny se základními školami.

Nástrojem výzkumu byl dotazník, který obsahoval 19 otázek.

U otázek č. 5, 6, 7, 8, 9 a 13 měli respondenti pro svou odpověď k dispozici 100%, která měli rozdělit mezi nabízené možnosti v takovém poměru, v jakém je reálně využívají. Výsledky, které jsou u těchto odpovědí uvedené, tvoří průměrnou hodnotu ze získaných dat.

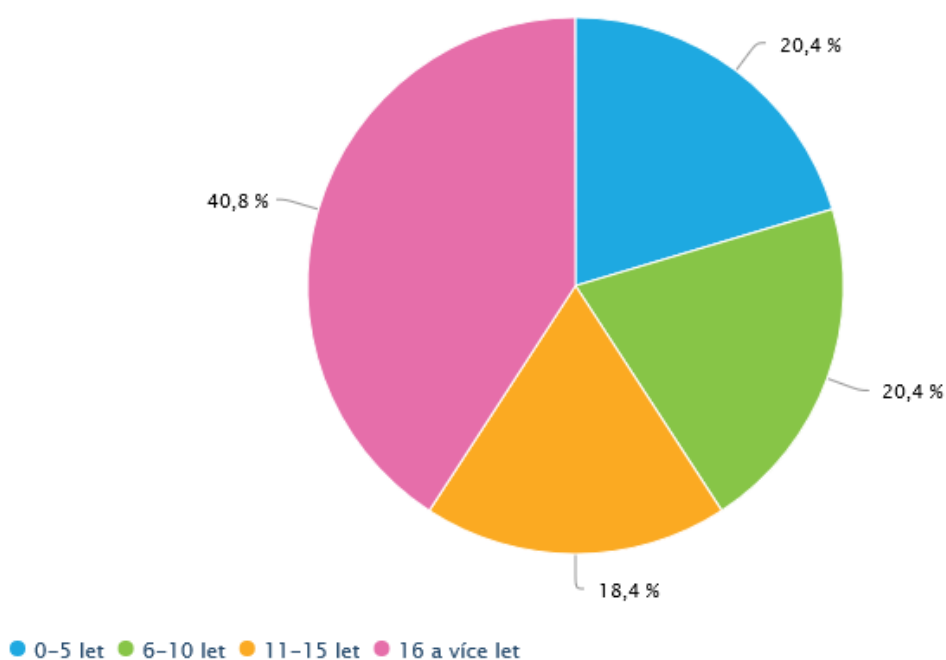
6.4 Sběr údajů

V průběhu června 2018 byl ředitelům mateřských škol s detašovanými pracovišti rozeslán email, který ředitele odkazoval na webové stránky [Survio.com](https://www.survio.com) (<https://www.survio.com/survey/d/X4W0X4A4N3M8K6V1H>), na kterých byl předem vytvořen dotazník k této bakalářské práci na téma Komunikace v řízení mateřské školy s detašovanými pracovišti. Vyplňování dotazníku bylo anonymní. Celkem bylo osloveno 235 mateřských škol s detašovanými pracovišti. Z tohoto počtu bylo získáno 49 odpovědí, což je 20,85 %. Osloveny byly mateřské školy na území celé České republiky. Jelikož z rejstříku škol nelze ve většině případů vyčíst informace, zda mateřské školy mají/nemají detašovaná pracoviště, bylo na základě těchto poznatků osloveno všech 14 krajských Odborů školství, mládeže, tělovýchovy a sportu s žádostí o pomoc s vytipováním mateřských škol s detašovanými pracovišti v jejich oblasti působení. Z Hlavní města Prahy, kraje Vysočina, Jihočeského, Jihomoravského, Karlovarského, Středočeského a Zlínského byly zaslány seznamy i s kontakty na jednotlivé mateřské školy s detašovanými pracovišti. Olomoucký kraj zaslal seznam všech svých mateřských škol, které mají více pracovišť. Bylo však potřeba dohledat e-mailové adresy na uvedené mateřské školy. Liberecký kraj doporučil pro vyhledávání mateřských škol program EDULK.cz. Královehradecký kraj poskytl adresář kraje s emailovými kontakty na všechny školy. Moravskoslezský kraj odepsal, že nemá k dispozici seznam mateřských škol s detašovanými pracovišti, ale poskytl informaci, že přes webové stránky jejich kraje lze nalézt kontakty na jednotlivé mateřské školy. Pardubický kraj doporučil internetový odkaz www.klickevzdelani.cz, kde lze mateřské školy dohledat. Odbor školství, mládeže, tělovýchovy a sportu pro Plzeňský kraj a Ústecký kraj na zasláný email nereagoval. Pro vyhledávání mateřských škol s detašovanými pracovišti v těchto krajích byly využity internetové stránky seznamskol.eu. Seznam všech oslovených mateřských škol s detašovanými pracovišti je součástí bakalářské práce.

6.5 Zpracování výsledků v grafech

Otázka číslo 1

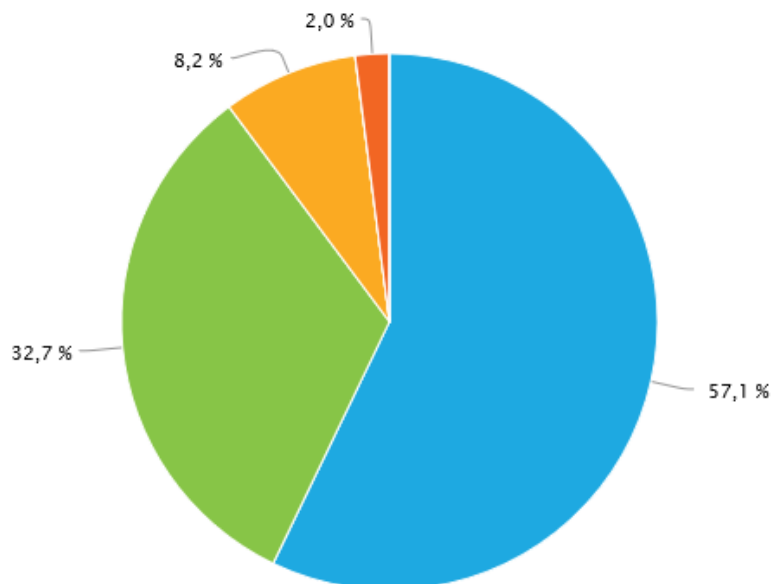
Kolik let pracujete ve funkci ředitelky mateřské školy?



Celkem 40,8 % ředitelek mateřských škol pracuje ve své funkci 16 a více let. Druhou početnou skupinou jsou ředitelky ve své funkci 0-5 let a 6-10 let, oboje s podílem 20,4 %. Ostatní ředitelky uvedly 11-15 let ve funkci, což činí 18,4 %.

Otázka číslo 2

Kolik pracovišť tvoří Vaše mateřská škola?

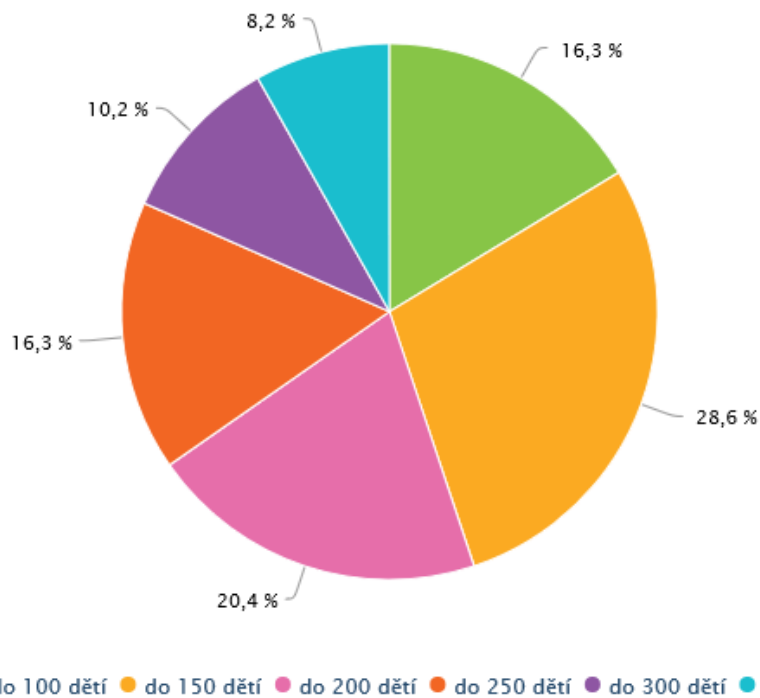


● 1-2 ● 3-4 ● 5-6 ● 7-8 ● 9-10 ● 11 a více

Celkem 57,1% respondentů uvedlo, že jejich mateřská škola má 1-2 pracoviště. 32,7% respondentů uvedlo, že jejich mateřská škola se skládá z 3-4 pracovišť. 8,2% respondentů uvedlo 5-6 pracovišť. Jako poslední byly zastoupeny mateřské školy s 9-10 pracovišti a to ve 2,0 %. Varianty odpovědí 7-8 a 11 a více nebyly v odpovědích zvoleny.

Otázka číslo 3

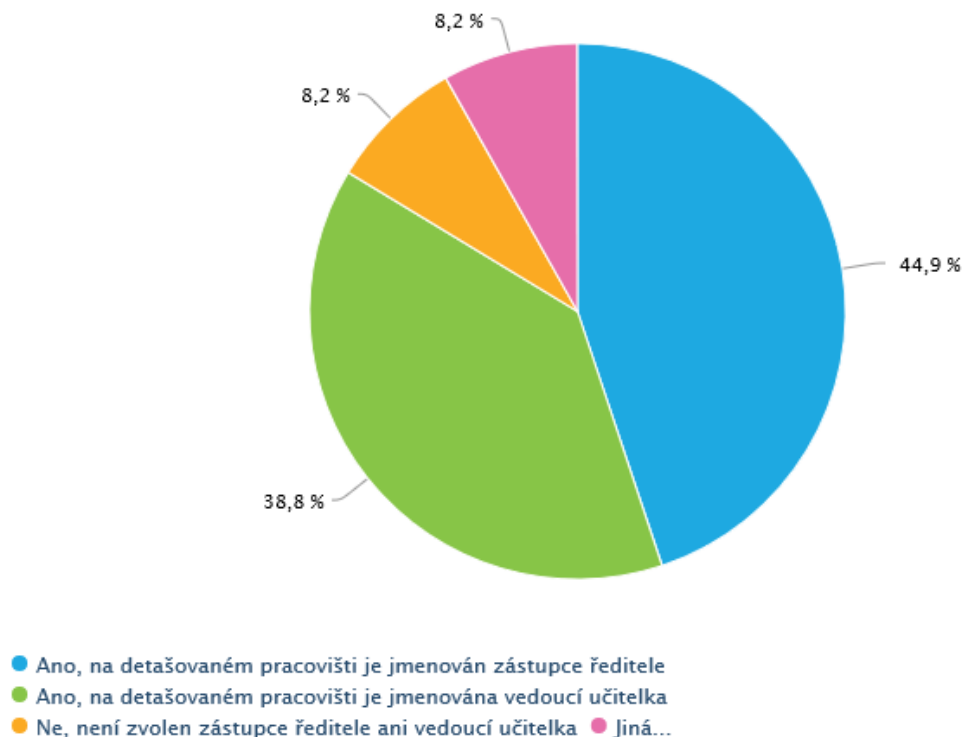
Jaká je celková kapacita Vaší mateřské školy?



K celkové kapacitě mateřských škol respondenti uvedli, že 28,6 % z nich má celkovou kapacitu mateřské školy do 150 dětí. O něco méně, 20,4 %, mají respondenti s kapacitou mateřské školy do 200 dětí. Dále se o třetí místo 16,3 % dělí odpovědi s celkovou kapacitou mateřské školy do 100 dětí a do 250 dětí. Kapacitu do 300 dětí uvedlo 10,2 % respondentů a na posledním místě 8,2 % byla uvedena možnost 300 dětí a více. Variantu možnosti do 50 dětí nikdo nezvolil.

Otázka číslo 4

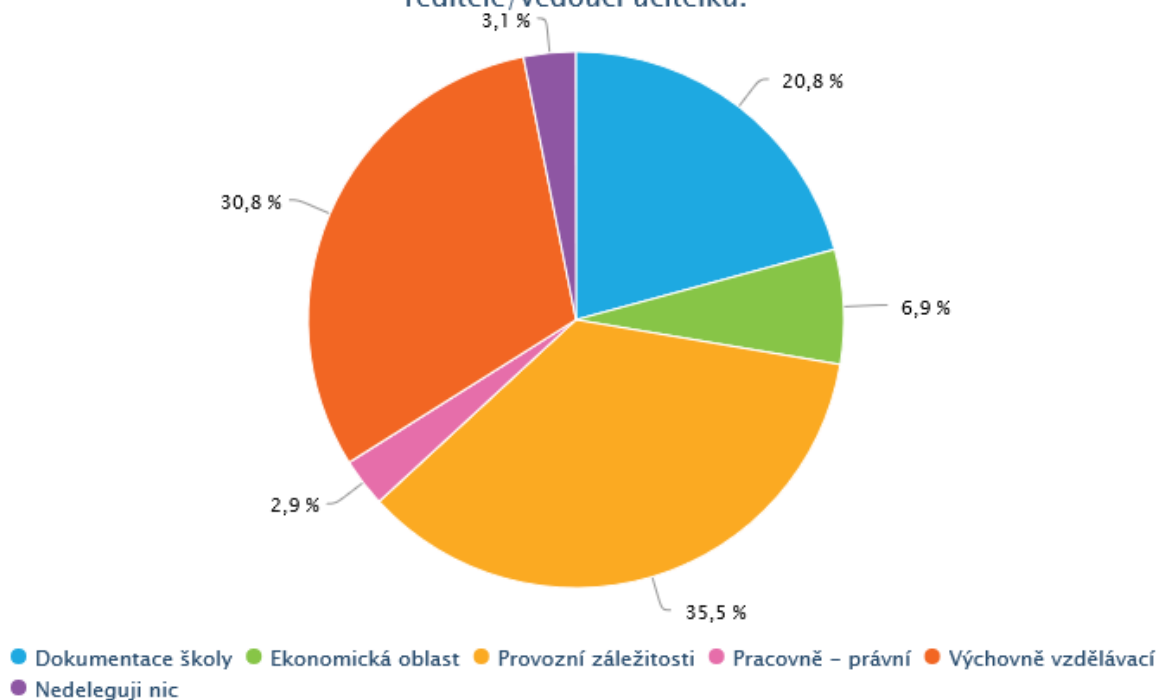
Má Vaše odloučené pracoviště zástupce, na kterého delegujete některé ze svých pravomocí?



Z otázky, zda mateřské školy mají na odloučených pracovištích zástupce, na kterého delegují, některé ze svých povinností vyplývá, že 44,9 % mateřských škol má na detašovaných pracovištích zvoleného zástupce ředitele, o něco méně častěji, 38,8 %, je na detašovaných pracovištích jmenována vedoucí učitelka. Pouze 8,2 % uvedlo, že nemají zvoleného ani zástupce ředitele ani vedoucí učitelku. U možnosti odpovědi Jiná s 8,2%, byly uvedeny odpovědi: „jmenovaná zástupkyně + vedoucí učitelky na dalších detašovaných pracovištích“. „Zástupkyně nejsou jmenovány, jen pověřeny k výkonu některých povinností“. „Jeden jmenovaný zástupce ředitele, dvě jmenované vedoucí učitelky a odpověď, že „mateřská škola má zastoupeny obě funkce“.

Otázka číslo 5

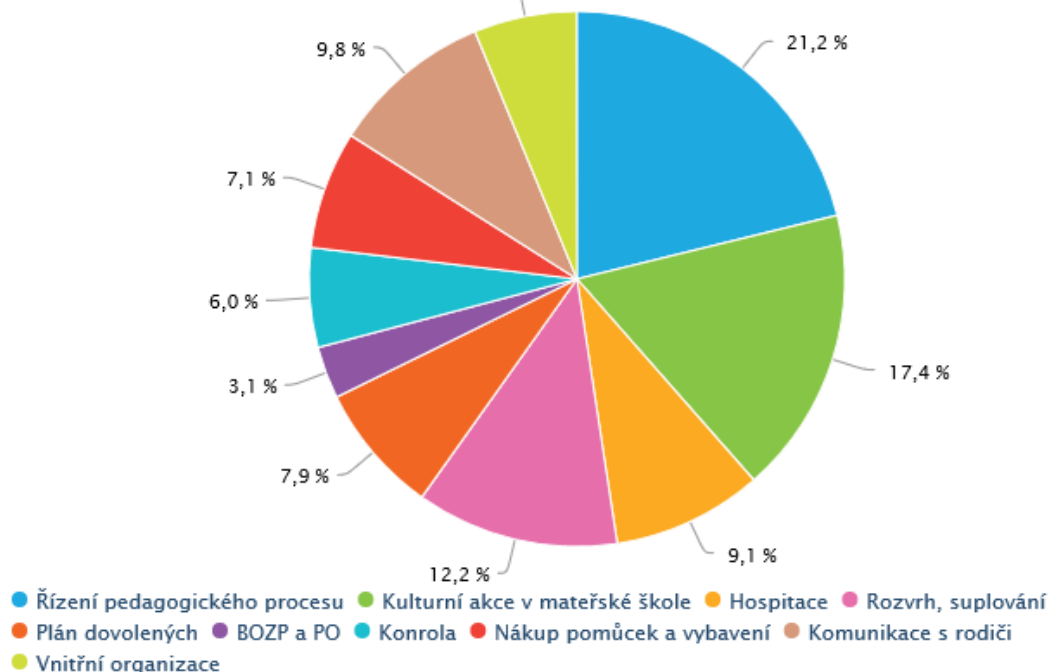
Vyjádřete procenty v jaké míře delegujete jednotlivé oblasti řízení na zástupce ředitele/vedoucí učitelku.



V odpovědi na tuto otázku tvoří delegování provozních záležitostí na zástupce ředitele/vedoucí učitelku 35,5 % v průměru. 30,8% tvoří oblast výchovně vzdělávací. O něco méně, 20,8 % tvoří dokumentace školy. 6,9 % tvoří ekonomickou oblast a 2,9 % tvoří pracovně právní oblast. 3,1% tvoří možnost odpovědi, kdy respondenti nedelegují nic.

Otázka číslo 6

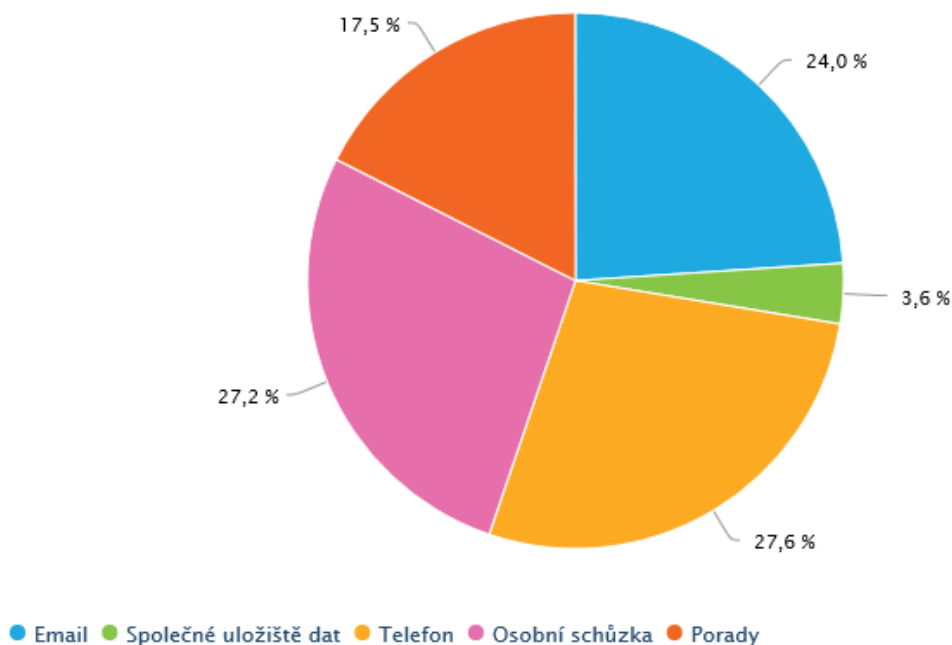
Vyjádřete procenty v jaké míře delegujete jednotlivé činnosti na zástupce ředitele/vedoucí učitelku.



U této otázky, kdy se na zástupce delegují jednotlivé činnosti, byl podíl zjištění následující: 21,2 % delegovaných činností tvoří míra delegování řízení pedagogického procesu, 17,4 % tvoří míra delegování organizování kulturních akcí v mateřské škole, 12,2 % tvoří činnosti spojené s rozvrhem a suplováním, 9,8% tvoří komunikace s rodiči, 9,1% tvoří hospitace, 7,9 % tvoří plán dovolených, 7,1 % tvoří nákup pomůcek a vybavení, 6,2 % tvoří vnitřní organizace a 6% tvoří kontrola. Nejméně zastoupený podíl v delegovaných činnostech byl zjištěn úsek týkající se BOZP a PO, a to 3,1 %.

Otázka číslo 7

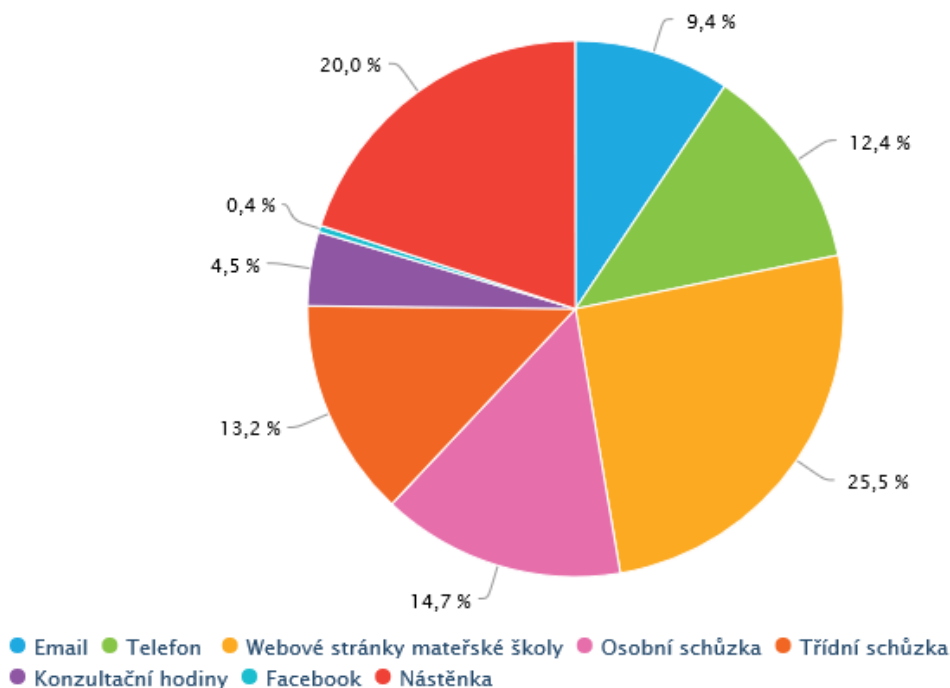
Vyjádřete procenty zastoupení jednotlivých způsobů komunikace, které využíváte pro komunikaci se zástupcem ředitele nebo vedoucí učitelkou z odloučeného pracoviště.



V této otázce bylo zjištěno procentuální využívání jednotlivých způsobů komunikace, které využívá vedení pro komunikaci se zástupci ředitele/vedoucí učitelkou. Varianta telefon tvoří 27,6 % podílu, téměř stejný podíl tvoří varianta osobní schůzka, 27,2 %. Třetí nejvíce používaný způsob komunikace tvoří varianta email s 24, 0 %. 17, 4 % je podíl porad, jako způsob komunikace mezi vedením školy a jejich zástupci. Pouze 3,6 % podílu varianta společné úložiště dat.

Otázka číslo 8

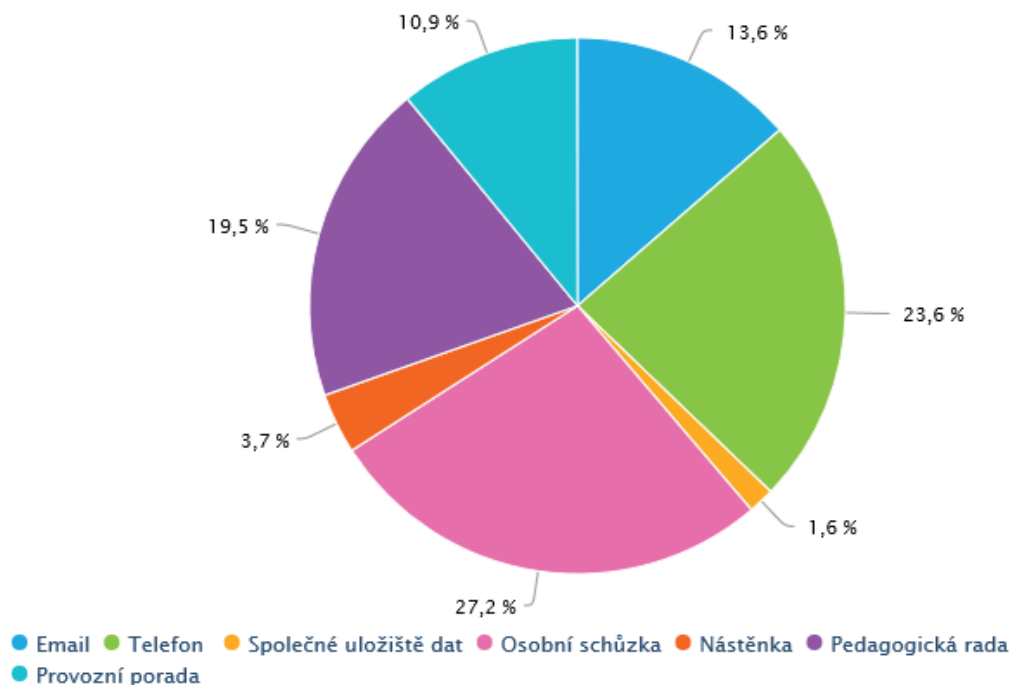
Vyjádřete procenty zastoupení jednotlivých způsobů komunikace, které využíváte pro komunikaci s rodiči dětí z odloučeného pracoviště.



U způsobu komunikace vedení školy s rodiči dětí z odloučených pracovišť byl následující podíl zjištěn: 25,5 % podílu tvoří varianta webových stránek mateřské školy. 20,0 % podílu tvoří nástěnka. 14,7% podílu tvoří varianta osobní schůzky, 13,2 % tvoří třídní schůzky, 12, 4 % podílu tvoří telefon a 9, 4% tvoří email. Z odpovědí bylo zjištěno, že nejmenší část podílu tvoří používání možnosti komunikace za pomoci Facebooku, a to 0,4 %.

Otázka číslo 9

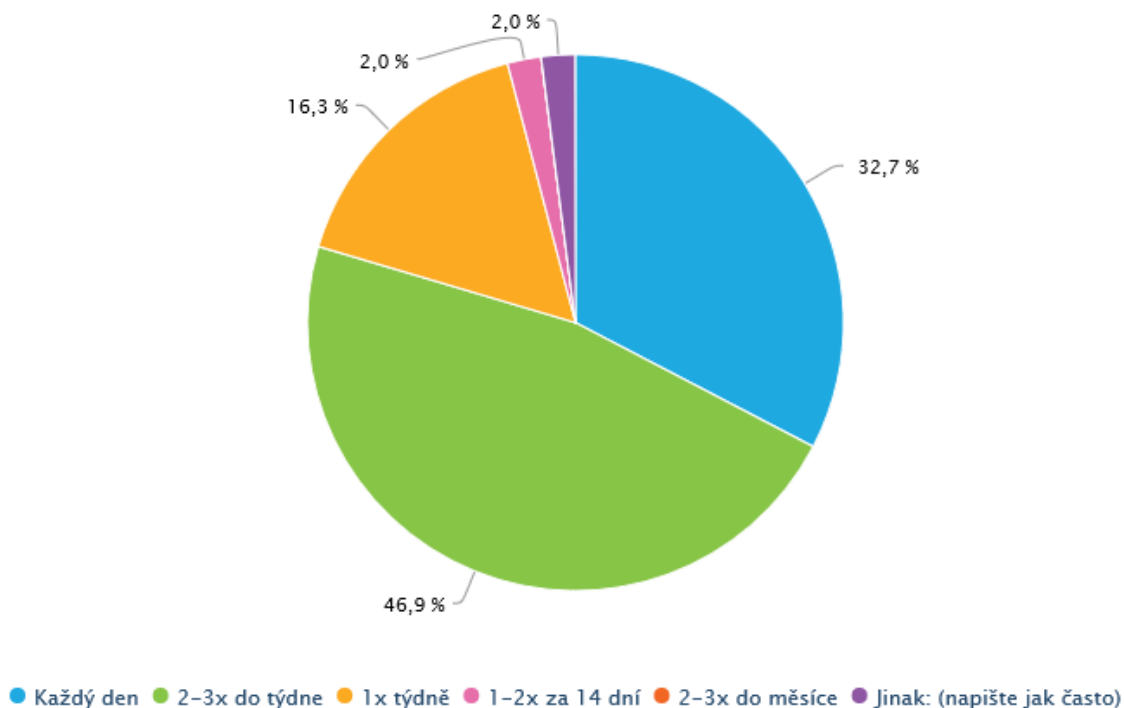
Vyjádřete procenty zastoupení jednotlivých způsobů komunikace, které využíváte pro komunikaci se zaměstnanci z odloučeného pracoviště.



U komunikace vedení školy se zaměstnanci z odloučených pracovišť byl následující podíl zjištěn: 27,2 % podíl tvoří varianta osobní schůzka, o něco méně procent tvoří podíl varianta telefon, 23,6 %, 19,6 % tvoří pedagogické rady a 13,6 % tvoří provozní porady. 10,9% tvoří varianta email. Nejmenší část podílu využívaného ke komunikaci vedení školy a jejich zaměstnanců z odloučených pracovišť tvoří nástěnka, 3,7 % a 1,6% tvoří společné úložiště dat.

Otázka číslo 10

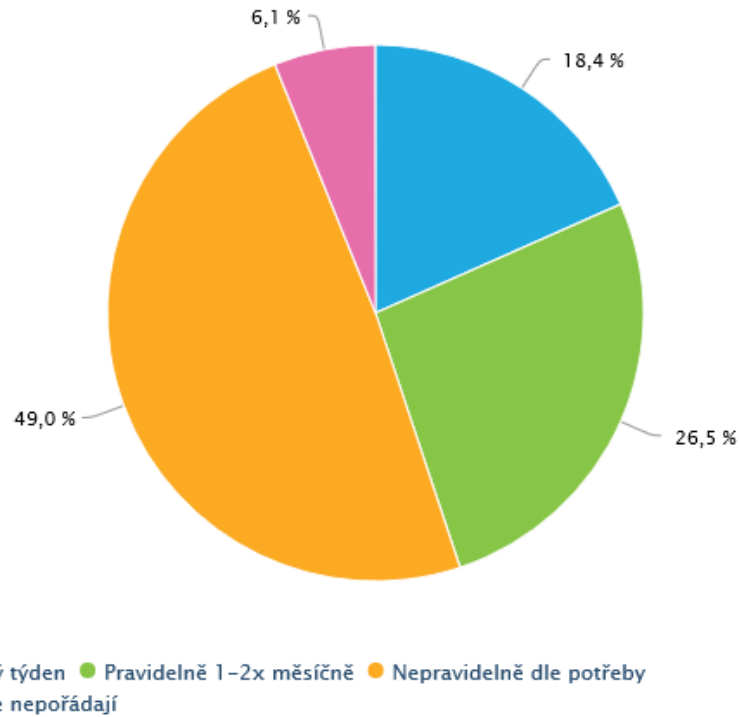
Jak často komunikujete se zástupci ředitele/vedoucí učitelkou z odloučených pracovišť?



V otázce jak často komunikuje vedení školy se zástupcem ředitele/vedoucí učitelkou byla nejčastěji zvolena odpověď 2-3x do týdne, 46,9 %. Na druhém místě byla zvolena každodenní komunikace, 32,7 %. Jako třetí byla zvolena odpověď 1x týdně, 16,3%. Po 2% získaly varianty 1-2 x za 14 dní a Jinak. V otázce Jinak bylo uvedeno: „vedení komunikuje se zástupci či vedoucí učitelkou vždy první pondělí v měsíci“. Varianta 2-3x do měsíce nebyla zvolena.

Otázka číslo 11

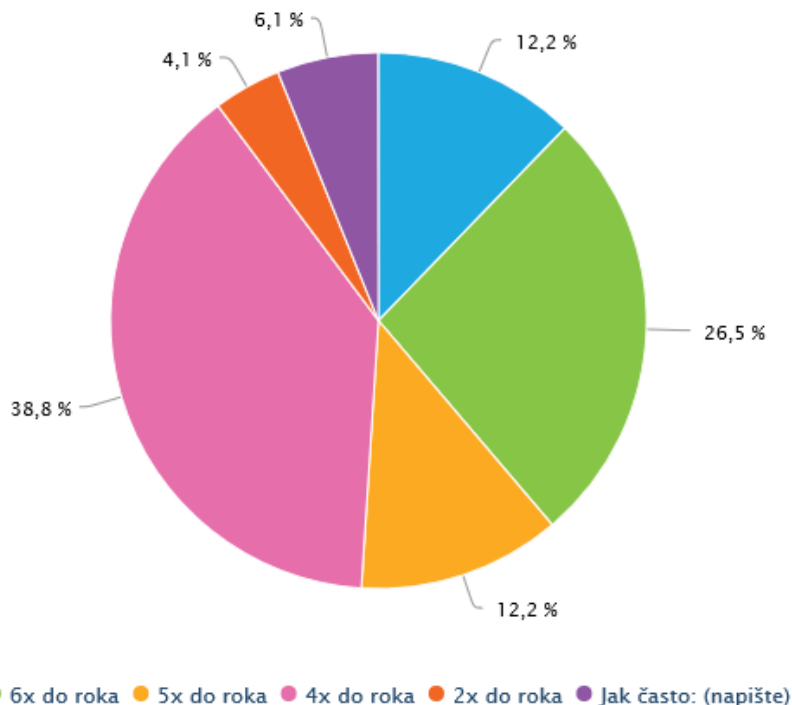
Jak často pořádáte porady vedení?



Nejčastěji se porady vedení pořádají nepravidelně dle potřeby, 49,0 %. 26, 5 % respondentů uvádí, že porady vedení mateřské školy probíhají pravidelně, a to 1-2x měsíčně. 18 % respondentů odpovědělo, že se porady vedení pořádají pravidelně každý týden. 6,1 % respondentů zvolilo variantu, že v jejich mateřské škole se porady vedení nepořádají.

Otázka číslo 12

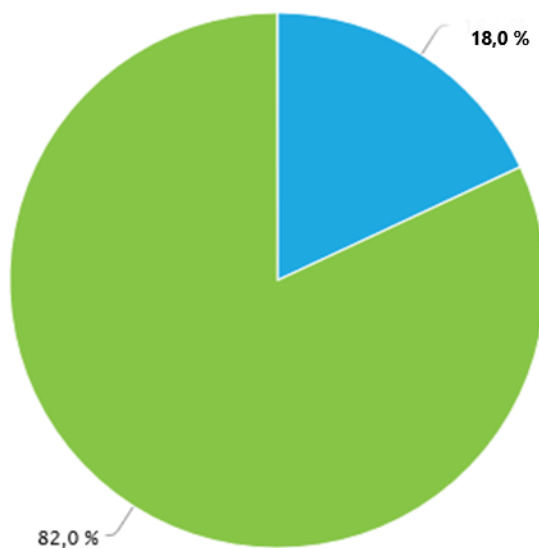
Jak často u Vás probíhají pedagogické rady?



V odpovědích na otázku, jak často se pořádá pedagogická rada v mateřských školách s více pracovišti, převažuje varianta 4x do roka, 38,8 %. O něco málo procent respondentů zvolilo varianta 6x do roka, 26,6 %. Stejně se umístily odpovědi 5x do roka a 1x do měsíce, 12,2 %. Variantu Jak často zvolilo 6,1 % respondentů, kteří uvedli následující odpovědi „pro všechny pedagogy 2x ročně, na jednotlivých pracovištích dle potřeby, což je 6 -8 x ročně“ a „1x za 6 týdnů“. 4, 1 % respondentů uvedlo, že pedagogická rada probíhá 2 x ročně.

Otázka číslo 13

Vyjádřete procenty, jak ve Vaší mateřské škole probíhají pedagogické rady s učitelkami ze všech budov mateřské školy.

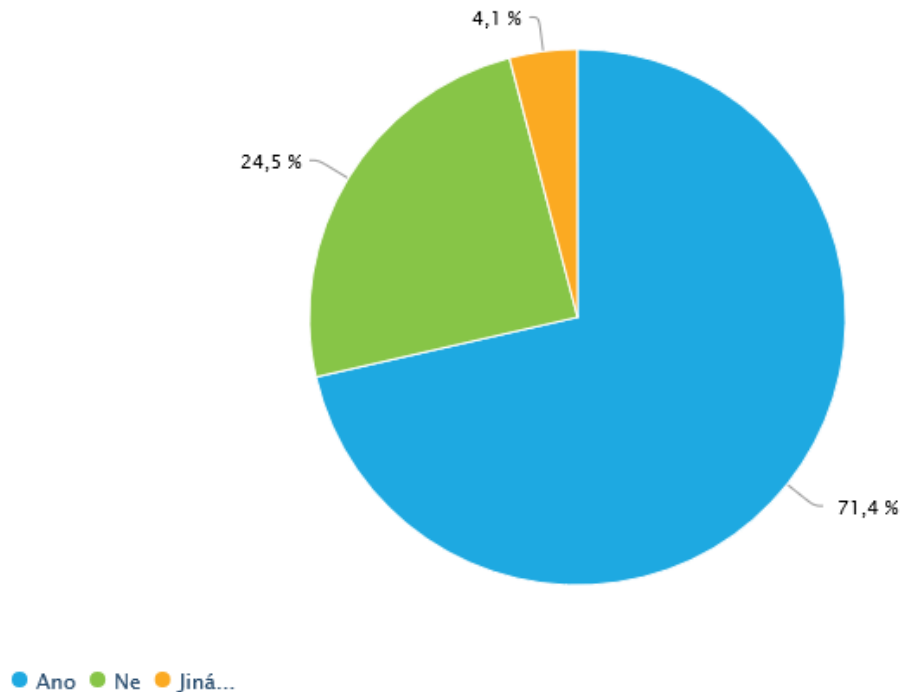


- Na každém odloučeném pracovišti probíhá pedagogická rada s učitelkami z dané budovy.
- Máme společnou pedagogickou radu pro všechny učitelky ze všech odloučených pracovišť.

Podíl společných pedagogických rad tvoří 82,0 %. Zbýlých 18,0 % tvoří pedagogické rady na odloučených pracovištích s učitelkami z dané budovy.

Otázka číslo 14

Vedete se svými zaměstnanci hodnotící pohovory? (Jedná se o všechny zaměstnance mateřské školy)



Drtivá většina dotazovaných, 71,4 %, vede se svými zaměstnanci hodnotící pohovory. 24,5% uvádí, že se svými zaměstnanci hodnotící pohovory neuskutečňuje. V možnosti Jiná, 4,1 % byly zmíněny odpovědi a to: „ano, ale nestíhám všechny“ a „ hodnotící pohovory jsou vedeny formou hodnotících testů“.

Otázka číslo 15

Jaké používáte stimuly pro zástupce ředitele/vedoucí učitelku?

Možnosti odpovědí	Důležitost
Finanční - odměny	7,4
Finanční - osobní příspěvek	6,6
Pochvala	7,0
Poděkování	7,0
Možnost osobního rozvoje	3,8
Možnost dalšího vzdělávání	3,7
Přátelské klima	4,4
Zázemí v zaměstnání	3,3
Společné akce	1,8

Respondenti řadili jednotlivé možnosti odpovědí od nejdůležitější (9 bodů) po nejméně důležitou (1 bod). Tabulka zobrazuje aritmetický průměr jednotlivých výsledků důležitosti daných položek.

Otázka číslo 16

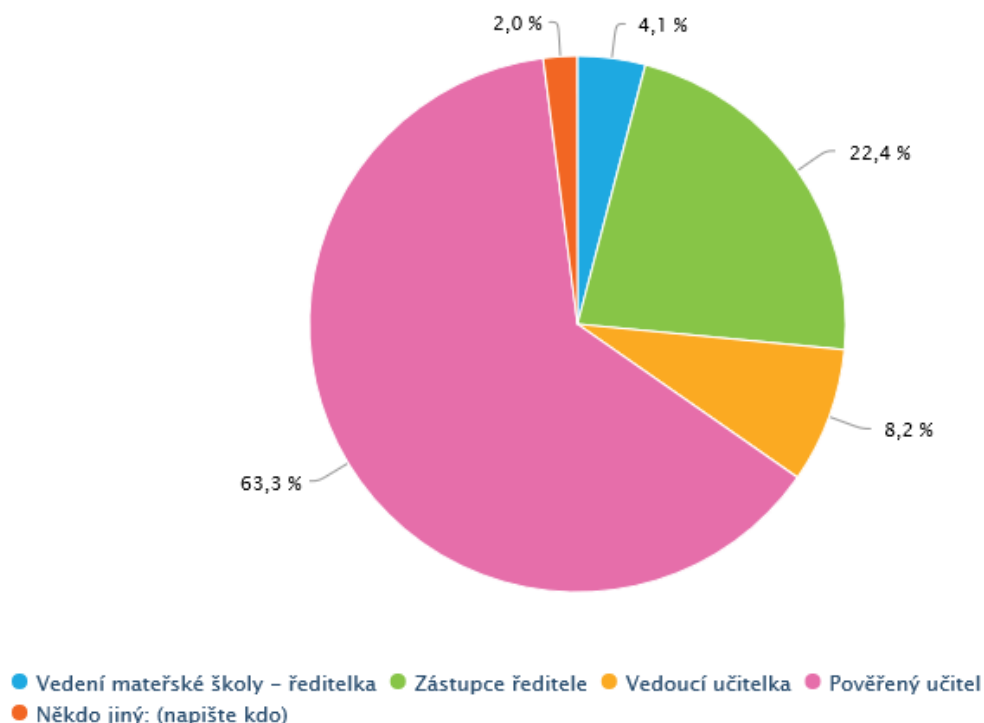
Jaké používáte stimuly pro ostatní zaměstnance?

Možnosti odpovědí	Důležitost
Finanční - odměny	7,4
Finanční - osobní příspěvek	5,6
Pochvala	7,4
Poděkování	7,1
Možnost osobního rozvoje	3,8
Možnost dalšího vzdělávání	3,4
Přátelské klima	4,8
Zázemí v zaměstnání	3,6
Společné akce	2,0

Respondenti řadili jednotlivé možnosti odpovědí od nejdůležitější (9 bodů) po nejméně důležitou (1 bod). Tabulka zobrazuje aritmetický průměr jednotlivých výsledků důležitosti daných položek.

Otázka číslo 17

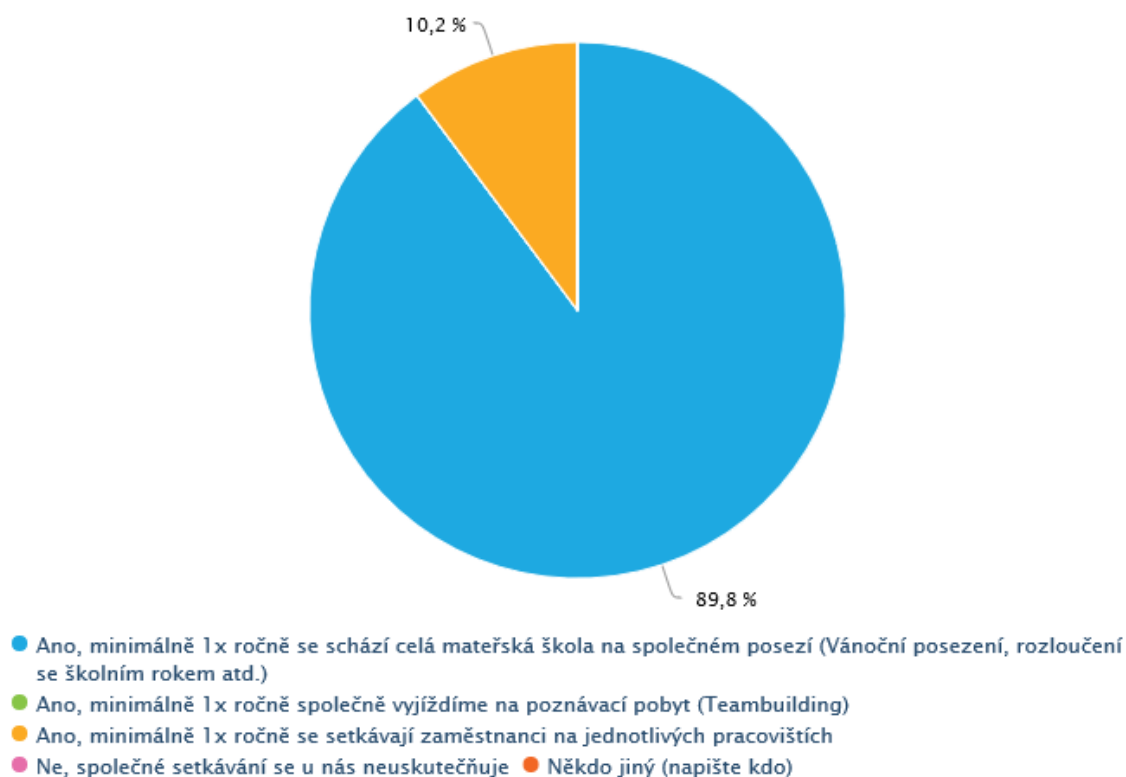
Kdo má ve Vaší mateřské škole na starost nové učitele, jejich adaptaci?



V otázce, kdo má v mateřské škole na starost nové učitel a jejich adaptaci, byla nejvíce zastoupena varianta pověřený učitel, 63,3 %. Na druhém místě respondenti zvolili zástupce ředitele, 22 4 %. Vedoucí učitelku zvolilo 8, 2 % a 4,1 % uvedlo vedení mateřské školy – ředitelku. V otázce Někdo jiný (kdo) respondent uvedl, že nového zaměstnance a jeho adaptaci má na starost ředitelka a zástupce ředitelky.

Otázka číslo 18

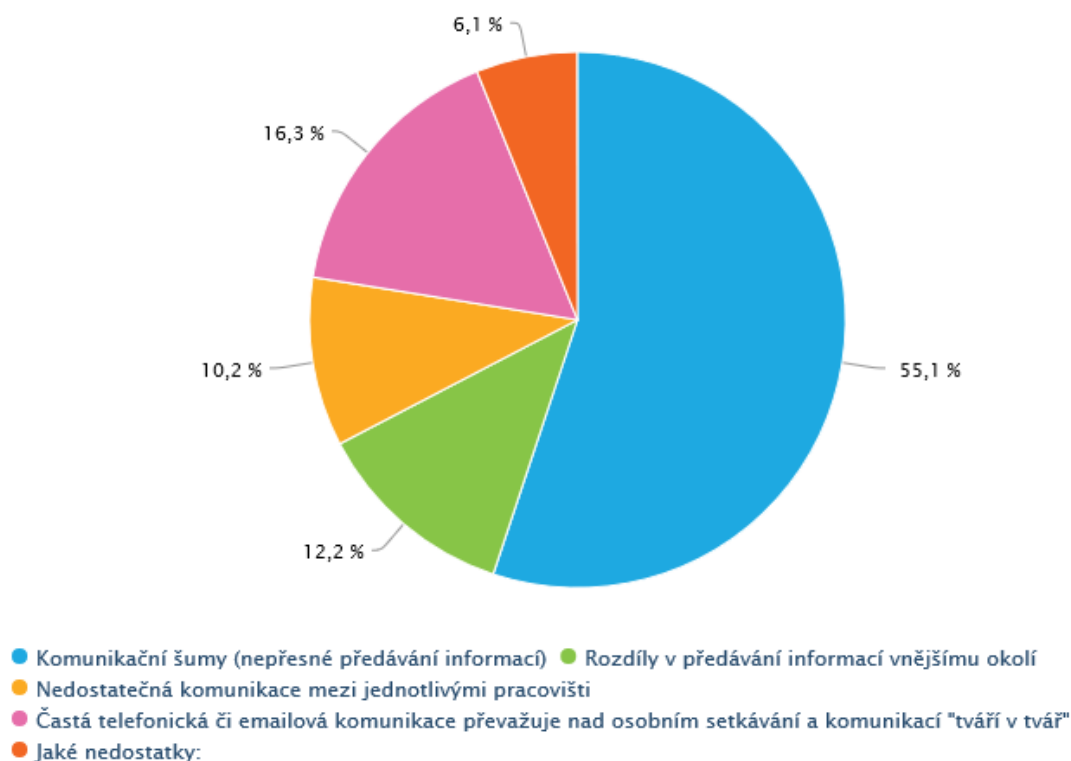
Probíhá na Vaší škole společné setkávání s kolegy?



Celkem 89, 8 % respondentů uvádí, že v mateřské škole probíhá minimálně 1x společné posezení, kde se setkávají všichni zaměstnanci. 10,2 % zvolilo variantu, kdy v mateřské škole probíhá alespoň 1x ročně společné setkávání zaměstnanců na jednotlivých pracovištích. Možnosti „Ano, minimálně 1 x ročně společně vyjíždíme na poznávací pobyt“ a „Ne, společné setkávání se u nás neuskutečňuje“ a otázku „Jiný“, nikdo z respondentů pro svoji odpověď nevybral.

Otázka číslo 19

V čem spatřujete největší nedostatky v komunikaci s odloučenými pracovišti?



Největší nedostatky v komunikaci s odloučenými pracovišti respondenti spatřují v komunikačních šumech, 55,1 %. 16,3 % respondentů spatřuje nedostatky v tom, že častá telefonická či emailovou komunikace převažuje nad osobním setkáváním a komunikací „tváří v tvář“. 12,2 % respondentů si myslí, že nedostatkem v komunikaci jsou rozdíly v předávání informací vnějšimu okolí. 10,2 % respondentů vidí nedostatky v nedostatečné komunikaci mezi jednotlivými pracovišti. 6,1 % vybralo otevřenou možnost odpovědi Jaké nedostatky, které popsali následovně: „nedostatek času k osobním návštěvám na odloučeném pracovišti.“ „docházení na odloučené pracoviště“ a „nespatřuji, máme to dobře zmanažerované.“

6.6 Souhrnné vyhodnocení

Z dotazníkového šetření vyplynuly tyto výsledky:

Mateřské školy

- Mateřské školy s více pracovišti, jsou nejčastěji složeny 2-4 budovami, kdy celkovou kapacitu mateřské školy respondenti uvedli do 150 dětí. O pár procent méně byla uvedena kapacita do 200 dětí.
- Většina respondentů je ve své funkci více jak 16 let. Mateřské školy s více pracovišti mají ve své organizační struktuře zastoupen střední management školy. Z dotazníku bylo zjištěno, že nové zaměstnance a jejich adaptaci má na starost pověřený učitel, a až na druhé místo uváděli respondenti zástupce ředitele. Mateřské školy ve velkém počtu pořádají se svými zaměstnanci hodnotící pohovory.

Delegování

- Na odloučených pracovištích ředitel školy deleguje své pravomoci nejvíce na jmenovaného zástupce ředitele. Při delegování jednotlivých oblastí v řízení na své zástupce byl zjištěn následující podíl delegování: největší podíl tvoří delegování provozních záležitostí na zástupce ředitele/vedoucí učitelku z odloučených pracovišť, poté následuje výchovně vzdělávací oblast a dokumentace školy. Poměrně malé zastoupení podílu v delegování tvoří oblasti ekonomická a pracovně právní. Přibližně 3 % tvoří podíl respondentů, kteří nedelegují. V delegování jednotlivých činností na zástupce ředitele byl zjištěn následující podíl delegování: největší podíl tvoří delegování na řízení pedagogického procesu, následuje podíl delegování kulturních akcí pořádaných v mateřské škole. Komunikace s rodiči tvoří přibližně 10%, nejméně delegovaná činnost tvoří oblast týkající se BOZP a PO.

Komunikace

- Ve způsobu komunikace, která se využívá pro komunikaci se zástupci z odloučených pracovišť, byl zjištěn následující podíl: největší podíl tvoří telefonování, druhý nejvyšší podíl tvoří osobní schůzka. Nejméně zastoupený podíl tvoří možnost společného uložení dat. V komunikaci s rodiči z odloučených pracovišť bylo zjištěno následující: pro komunikaci s rodiči z odloučených pracovišť respondenti nejvíce využívají webové stránky mateřských škol či nástěnku. Naopak neméně využívají komunikaci za pomoci

Facebooku. U komunikace vedení mateřské školy a zaměstnanců z odloučených pracovišť bylo zjištěno následující: respondenti nejčastěji využívají osobní schůzku a telefon. Naopak nástěnku a společné úložiště dat využívají z nabízených možností nejméně.

Nejčastěji komunikuje vedení školy se zástupcem ředitele 2-3x do týdne. Každodenní komunikace se zástupcem byla na druhém místě.

Největší nedostatky v komunikaci s odloučenými pracovišti spatřují respondenti v komunikačních šumech a dále ve vysoké četnosti telefonické či emailové komunikaci namísto osobního jednání.

Porady

- Porady vedení se v mateřských školách s více pracovišti nejčastěji pořádají nepravidelně a dle potřeby.
- V počtu konání pedagogických rad bylo zjištěno, že nejvíce mateřských škol pořádá pedagogické rady 4x do roka a skoro v 90 % probíhá v mateřských školách společné setkávání s kolegy ze všech pracovišť.
- Zcela jednoznačně převládají pedagogické rady s učitelkami ze všech budov.

Stimuly

- Z nabízených používaných stimulů pro své zaměstnance vybrali respondenti jako nejdůležitější: finanční odměny, pochvaly a poděkování či osobní příplatek. U ostatních zaměstnanců byly zvoleny stimuly na stejné rovině finanční odměny a pochvala, následuje poděkování a osobní příplatek. U obou předchozích otázek byla varianta společných akcí respondenty vnímána jako nejméně motivující.

Vyhodnocení výzkumných předpokladů:

- Předpoklad, že na detašovaných pracovištích jsou jmenováni zástupci ředitele či vedoucí učitelky se potvrdil. Nejvíce je zastoupen zástupce ředitele.
- Předpoklad, že vedení školy na detašovaných pracovištích deleguje část svých pravomocí na své zástupce, se potvrdil. Jen malá část ředitelů nedeleguje.
- Předpoklad, že lze na detašovaných pracovištích v komunikaci najít společné znaky nelze objektivně potvrdit či vyvrátit. Například některé výsledky dotazníku tento předpoklad potvrzují: respondenti shodně uváděli, že ke komunikaci se svými zaměstnanci minimálně využívají společná úložiště dat a

nástěnky. Paradoxně nástěnky v komunikaci s rodiči patřily u respondentů mezi nejčastěji využívané komunikační nástroje.

Pro nemožnost objektivně potvrdit stanovený předpoklad, použiji následující data, která však z důvodu stanoveného rozsahu pro bakalářskou práci již nemohou být součástí této práce. Jedná se o srovnání odpovědí jednotlivých respondentů, kdy například respondent č. 41 uvedl, že pro komunikaci se svým zástupcem využívá v 0% osobní schůzku a v 50 % email. Oproti tomu, respondent č. 35 využívá pro komunikaci se svým zástupcem v 49 % osobní schůzku a v 10 % emailovou komunikaci. Druhým příkladem může být způsob komunikace vedení s rodiči dětí s detašovaných pracovišť, kdy respondent číslo 4 uvedl v 50 % webové stránky školy a v 20 % nástěnku. Oproti tomu respondent číslo 5 používá webové stránky v 0 % a nástěnku v 50 %. Takovýchto příkladů by bylo možné uvést více, proto nelze tento předpoklad jednoznačně potvrdit ani vyvrátit.

7 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vyhodnocení způsobu komunikace v řízení mateřských škol s detašovanými pracovišti v České republice.

V teoretické části byly vysvětleny základní pojmy související s předškolním vzděláváním, pojem mateřská škola a její postavení v českém vzdělávacím systému, nejdůležitější změny po roce 1989 u mateřských škol v českém školství a mateřská škola a proces slučování. Teoretická část dále objasnila pojmy v oblasti managementu: management mateřské školy, střední management, ředitel školy a jeho práva, povinnosti a kompetence a organizační struktura. Další část bakalářské práce byla zaměřena na oblast řízení školy, se kterým souvisejí oblasti týkající se vedení lidí, rozhodování, motivace či delegování v rámci komunikace v řízení mateřské školy s více pracovišti. Poslední část bakalářské práce se zabývala komunikací v obecné rovině (komunikačním procesem, jejími funkcemi a komunikačními kanály). Závěr teoretické části byl věnován komunikaci v řízení mateřské školy s detašovanými pracovišti.

Empirická část vycházela z dotazníkového šetření provedeného mezi řediteli mateřských škol s více pracovišti v České republice. Odpovědi získané od těchto respondentů byly zpracovány v grafech a sloužily k potvrzení či vyvrácení výzkumných předpokladů. Výsledky z výzkumného šetření vedly ke splnění cíle bakalářské práce. Z výzkumného šetření byly zjištěny následující poznatky: mateřské školy s více pracovišti mají ve většině případů zastoupen střední management školy, a to prostřednictvím zvoleného zástupce ředitele. V rámci slučování mateřských škol dochází ke slučování, kde převažuje nejčastěji sloučení 2-4 budov s kapacitou 200 dětí. Delegování v mateřských školách s více pracovišti je na dobré úrovni, jen 3% respondentů nedeleguje žádné ze svých pravomocí na zástupce. Největší podíl delegování v oblastech řízení tvoří provozní záležitosti, výchovně vzdělávací oblast a dokumentace školy. Největší podíl delegování v jednotlivých činnostech tvoří řízení pedagogického procesu, organizování kulturních akcí v MŠ. Podíl delegování v komunikaci s rodiči tvořil 10%. Ve způsobu komunikace, kterou využívá vedení školy se svým zástupcem, převažuje telefonování a osobní schůzka. Ve způsobu komunikace vedení školy s rodiči dětí z odloučených pracovišť respondenti nejčastěji používají webové stránky mateřské školy a nástěnku. U komunikace vedení mateřské školy a zaměstnanci z odloučených budov tvoří největší podíl osobní schůzka a telefonování.

Tato bakalářská práce ukázala, že komunikace v řízení mateřské školy s více pracovišti probíhá ve všech směrech, jak na úrovni vnitřní komunikace, tak i komunikace vnější.

Je důležité, že i v dnešní uspěchané době je velký podíl věnovaný osobním setkáním a komunikaci „tváří v tvář“.

Pro komunikaci v řízení mateřské školy s více pracovišti je důležitá organizační struktura. Každý zaměstnanec musí znát své zařazení v organizaci a vědět, na koho se může obrátit v případě nejasností. Pro detašovaná pracoviště je potřeba zvolit takové způsoby předávání komunikace, aby se co nejvíce odstranily komunikační šumy při předávání informací.

Věřím, že bakalářská práce na téma Komunikace v řízení mateřských škol s více pracovišti bude přínosem pro ředitele mateřských škol s více pracovišti v oblasti řízení a komunikace.

Seznam použitých informačních zdrojů

7.1 Použitá literatura

BASU, Andreas a Liane FAUST. *Umění úspěšné komunikace: jak správně naslouchat, řešit konflikty a mluvit s druhými lidmi*. Praha: Grada, 2013. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5032-3.

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

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0433-8.

BENEŠ, Jaroslav. *Slovník moderního manažera: základní pojmy z managementu a marketingu*. Cheb: HB Print, 2012. ISBN 978-80-87252-01-7.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

HEGER, Vladimír. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada, 2012. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3779-9.

HLAVSA, Zdeněk. *Český jazyk pro 1.-4. ročník středních škol (mluvnická a stylistická část)*. Praha: SPN - pedagogické nakladatelství, 1995. ISBN 80-85937-04-2.

HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.

Informatorium: časopis pro výchovu dětí od 3-8 let v mateřských školách a školních družinách. Praha: Portál, 1993-. ISSN 1210-7506.

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, c2004. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0.

JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.

- KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.
- KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5.
- LHOTKOVÁ, Irena, Ivana ŠNÝDROVÁ a Michaela TURECKIOVÁ. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-349-4.
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- Management mateřských škol: [praktické rady pro ředitelky MŠ]*. Praha: Raabe, c2012. Legislativa a management pro ZŠ. ISBN 978-80-87553-58-9.
- MIKÁČ, Jan a Monika PUŠKINOVÁ. *Vnitřní předpisy, směrnice a řády ve školství: návody, správná i chybná řešení, vzory*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-635-6.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. [online] 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-8070-2.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.
- PLAMÍNEK, Jiří a Daniel FRANC. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět. 2.*, dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4484-1.
- PRŮCHA, Jan, ed. *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-546-2.
- PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník. 6.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-647-6.
- SYSLOVÁ, Zora a Vladimíra HORNÁČKOVÁ. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-976-0.
- SYSLOVÁ, Zora. *Autoevaluace v mateřské škole: cesta ke kvalitě vzdělávání*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0183-0.
- ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena TROJANOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-901-2.

TROJAN, Václav, Irena TROJANOVÁ a Monika PUŠKINOVÁ. *Zástupce ředitele, aneb, Život mezi mlýnskými kameny*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-854-3.

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

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

TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-656-3.

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

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

VALENTA, Jiří. *Právní rámec řízení škol a školských zařízení: pedagog mezi paragrafy*. Třetí vydání. Karviná: Paris, 2016. ISBN 978-80-87173-36-7.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

7.2 Další relevantní zdroje

Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání od 1.leden 2018.

Dostupné z [\[http://195.113.76.20/vzdelavani/predskolni-vzdelavani/ramcovy-vzdelavaci-program-pro-predskolni-vzdelavani-od-1-1\]](http://195.113.76.20/vzdelavani/predskolni-vzdelavani/ramcovy-vzdelavaci-program-pro-predskolni-vzdelavani-od-1-1) [cit. 2018-06-15]

Strategie - Strategie vzdělávací politiky české republiky do roku 2020.

Dostupné z [\[http://www.vzdelavani2020.cz/\]](http://www.vzdelavani2020.cz/)[cit. 2018-06-15]

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

Dostupné z [\[https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561\]](https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561)[cit. 2018-06-15]

Zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů - Zákon č. 563/2004 Sb., v platném znění. Dostupné z [<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-56>][cit. 2018-06-15]

Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů – Zákon č. 250/2000 Sb., v platném znění. Dostupné z [<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>][cit. 2018-06-15]

Citát od Fulghuma. Dostupné z [<https://citaty.net/citaty/19831-robert-fulghum-vsechno-co-opravdu-potrebuji-znat-jsem-se-naucil/>][cit. 2018-06-15]

Definice pojmu kompetenční model.

Dostupné z [<https://managementmania.com/cs/kompetencni-model>][cit. 2018-06-15]

8 Seznam obrázků

Obrázek č. 1. Organizační schéma menší MŠ vykonávající činnost na jednom pracovišti podle Syslové.

Obrázek č. 2. Organizační schéma MŠ vykonávající činnost na více pracovištích podle Syslové.

9 Seznam oslovených mateřských škol

Jihomoravský kraj	MŠ Kuřim	mskurim@mskurim.cz
Jihomoravský kraj	MŠ Rosice	reditelka@skolka-rosice.cz
Jihomoravský kraj	MŠ Veselí nad Moravou	posta@msveseli.cz
Jihomoravský kraj	MŠ Duha, Oslavany	mssportovni@volny.cz
Jihomoravský kraj	MŠ Boskovice	ms@boskovice.cz
Jihočeský kraj	MŠ Boršov	reditelna@msborsov.cz
Jihočeský kraj	MŠ ČB, Dlouhá	mstr.dlouha@seznam.cz
Jihočeský kraj	MŠ ČB, Papírenská	pavleckova@mispapirenska.cz
Jihočeský kraj	MŠ Sedmíkráska ČB, Špálova	mssedmikraskacb@gmail.com
Jihočeský kraj	MŠ ČB, Vrchlického nábřeží	msvrch@o2active.cz
Jihočeský kraj	MŠ Hluboká nad Vltavou	mshluboka@seznam.cz
Jihočeský kraj	MŠ Srubec	mssrubec.sj@seznam.cz
Jihočeský kraj	MŠ ČB, Kubátova	info@zskucb.cz
Jihočeský kraj	MŠ Týn nad Vltavou, Hlinecká	markova@mstyn.cz
Jihočeský kraj	MŠ Zlatá Koruna	MSKoruna@centrum.cz
Jihočeský kraj	MŠ Chlum	mschlum@tiscali.cz
Jihočeský kraj	MŠ Kaplice	r.mskaplice@seznam.cz
Jihočeský kraj	MŠ Kaplice, 1. Máje	info@mskaplice.cz
Jihočeský kraj	MŠ J. Hradec, Růžová	reditelka@1msruzova.cz
Jihočeský kraj	MŠ J. Hradec, Jáchymova	msjachymova@seznam.cz
Jihočeský kraj	MŠ J. Hradec, Vajgar	3mstr.jh@tiscali.cz
Jihočeský kraj	MŠ J. Hradec, Röschová	4ms-jh@seznam.cz
Jihočeský kraj	MŠ Dačice, Bratrská	reditelka@msdacice.cz
Jihočeský kraj	MŠ Sluníčko, Třeboň, Svobody	kancelar@msslunicko.org
Jihočeský kraj	MŠ Třeboň, Jeronýmova	reditelka@3mstrebon.cz
Jihočeský kraj	MŠ 8, Písek, Zeyerova	8.mstr.janahusa@seznam.cz
Jihočeský kraj	MŠ Prachatice, Krumlovská	msprachatice@msprachatice.cz
Jihočeský kraj	MŠ Volary, Revoluční	mstr.volary@seznam.cz
Jihočeský kraj	MŠ Vimperk	ms2vimperk@seznam.cz
Jihočeský kraj	MŠ Radomyšl, Školní	msradomysl@tiscali.cz
Jihočeský kraj	MŠ Strakonice, Plánková	reditel@ms-uparku.strakonice.eu
Jihočeský kraj	MŠ Strakonice, Lidická	reditel@ms-lidicka.strakonice.eu
Jihočeský kraj	MŠ Blatná, Vrchlického	materska.skola.vrchlickeho@seznam.cz
Jihočeský kraj	MŠ Vodňany, Smetany	msvodnany@seznam.cz

Jihočeský kraj	MŠ Bechyně	reditelka@msjahudka.cz
Jihočeský kraj	MŠ Tábor, Kollárova	mstr.kollarova@volny.cz
Jihočeský kraj	MŠ Tábor, Sokolovská	mssokolovska@seznam.cz
Olomoucký kraj	MŠ Hlubočky, Olomouc	reditel@mshlubocky.cz
Olomoucký kraj	MŠ Olomouc, Helsinská	mshelsinskaol@seznam.cz
Olomoucký kraj	MŠ Olomouc, Herrmannova	skolka@ms-herrmannova.cz
Olomoucký kraj	MŠ Olomouc, kpt. Nálepky	mstkpt.nalepky@volny.cz
Olomoucký kraj	MŠ Olomouc	mstr.michstrom@volny.cz
Olomoucký kraj	MŠ Olomouc, Rooseveltova	mstr.rooseveltova@seznam.cz
Olomoucký kraj	MŠ Olomouc, Wolkerova	mswolkerova@seznam.cz
Olomoucký kraj	MŠ Olomouc, Žižkovo nám.	mszizkovaol@seznam.cz
Olomoucký kraj	MŠ Velký Týnec	materska.skola@velkytynec.cz
Olomoucký kraj	MŠ Šternberk, Komenského	mskomenskeho@tiscali.cz
Olomoucký kraj	MŠ Šternberk, Nádražní	materska.skola-stbk@volny.cz
Olomoucký kraj	MŠ Kopretina, Jeseník	reditelka@mskopretina.cz
Olomoucký kraj	MŠ Gemerská, Litovel	mstr.gemerska@seznam.cz
Olomoucký kraj	MŠ Mohelnice	msm.zam@tiscali.cz
Olomoucký kraj	MŠ Libina, Šumperk	mskola.libina@seznam.cz
Olomoucký kraj	MŠ Pohádka Šumperk, Nerudova	mskol.pohadka@seznam.cz
Olomoucký kraj	MŠ Sluníčko Šumperk, Evaldova	silvie.zjavkova@centrum.cz
Olomoucký kraj	MŠ Veselá školka Šumperk	veselaskolka@centrum.cz
Olomoucký kraj	MŠ Uničov	ms@unicov.cz
Olomoucký kraj	MŠ Prostějov, Moravská	msmorav@posta.pvskoly.cz
Olomoucký kraj	MŠ Prostějov, Rumunská	msrumun@posta.pvskoly.cz
Olomoucký kraj	MŠ Prostějov, ul. Šárka	mssarka@centrum.cz
Olomoucký kraj	MŠ Plumlov	msplumlov@seznam.cz
Olomoucký kraj	MŠ Kojetín, Přerov	reditelka@mstr.kojetin.cz
Olomoucký kraj	MŠ Píšťalka, Přerov, Machova	mstr.pistalka@seznam.cz
Olomoucký kraj	MŠ Přerov – Újezdec, Hlavní	mstr.ujezdec@seznam.cz
Olomoucký kraj	MŠ Přerov, Kouřilková	mskolaeko@quick.cz
Olomoucký kraj	MŠ Přerov, Optiky	msoptiky@medialine.cz
Olomoucký kraj	MŠ Přerov	reditelka@msutenisu.cz

Olomoucký kraj	MŠ Lipník nad Bečvou	ms-lipnik@volny.cz
Karlovarský kraj	MŠ Chodov, Nerudova	8mschodov@mestochodov.cz
Karlovarský kraj	MŠ Kynšperk, Školní	mskynsperk@seznam.cz
Karlovarský kraj	MŠ Loket, Sportovní	msloket@seznam.cz
Karlovarský kraj	MŠ Komenského, Cheb	mskomenskeho27@seznam.cz
Karlovarský kraj	MŠ Osvobození, Cheb	msosvobozeni@cmail.cz
Karlovarský kraj	MŠ Sklářská, Nové Sedlo	mstr.sklarska@quick.cz
Karlovarský kraj	MŠ Karlovy Vary, Komenského	reditelka@materinkykv.cz
Karlovarský kraj	MŠ Karlovy Vary, Krušnohorská	reditelka@2mskv.cz
Královehradecký kraj	MŠ Broumov	loudova@skolkabroumov.cz
Královehradecký kraj	MŠ Čtyřlístek	mssvendovahk@seznam.cz
Královehradecký kraj	MŠ Hostinné	Vladka.svobodovaa@gmail.com
Královehradecký kraj	MŠ Hronov	mstr.hronov@tiscali.cz
Královehradecký kraj	MŠ J. A. Komenského	msjak@ceskaskalice.cz
Královehradecký kraj	MŠ Dobruška	skolka@dobruska.cz
Královehradecký kraj	MŠ Jaroměř	mstr.jaro@seznam.cz
Královehradecký kraj	MŠ Kamarád	skolka.kamarad.hk@gmail.com
Královehradecký kraj	MŠ Štefanikova	info@skolkaslunicko.cz
Královehradecký kraj	MŠ Velké Poříčí	msvelkeporici@seznam.cz
Královehradecký kraj	MŠ Zvoneček	mscajkovskeho@volny.cz
Liberecký kraj	MŠ Beruška	reditelka@ms-beruska.cz
Liberecký kraj	MŠ Čtyřlístek	ms30.lbc@volny.cz
Liberecký kraj	MŠ Klíček	mstr.klicek@clnet.cz
Liberecký kraj	MŠ Lísteček	mstr.listecek@vratislavice.cz
Liberecký kraj	MŠ Mechová	mstr.mechova@seznam.cz
Liberecký kraj	MŠ Jugoslávská	msjugoslavska@seznam.cz
Liberecký kraj	MŠ Jablonec nad Nisou	svedska@materska-skola.com
Liberecký kraj	MŠ Pastelka	mstr.pastelka@tiscali.cz
Liberecký kraj	MŠ Hláska	spec.mstr.jbc@seznam.cz
Liberecký kraj	MŠ Špičák	msspacak@msspacak.cz
Liberecký kraj	MŠ Arbesova	mstr.arbesova.cl@seznam.cz
Liberecký kraj	MŠ Klášterní	info@msklasterni.cz
Liberecký kraj	MŠ Stromovka	ms18.lbc@gmail.com
Kraj Vysočina	MŠ Humpolec, Smetanova	marcela.nemcova@mshumpolec.cz
Kraj Vysočina	MŠ Pelhřimov	msprazska@mupe.cz
Kraj Vysočina	MŠ Korálky, Havlíčkův Brod	mstr.koralky@mshb.cz
Kraj Vysočina	MŠ Chotěboř, Březová	materska.skola@chot.cz
Kraj Vysočina	MŠ Ledec nad Sázavou	msledec@seznam.cz
Kraj Vysočina	MŠ Světlá n Sázavou, Lánecká	lanecka.skolka@gmail.com
Kraj Vysočina	MŠ Mozaika Jihlava, Březinova	buckova@msmozaikaji.cz
Kraj Vysočina	MŠ Polná	mspolna2@ji.cz

Kraj Vysočina	MŠ Telč	mstelc@ji.cz , mstelc@seznam.cz
Kraj Vysočina	MŠ Náměšť nad Oslavou Husova	mshusova@tiscali.cz
Kraj Vysočina	MŠ Mor. Budějovice	ms@ktvmb.cz
Kraj Vysočina	MŠ Bystřice nad P.	moncmanova.skolka@bystricenp.cz
Kraj Vysočina	MŠ Velké Meziříčí	info@skolkavm.cz
Kraj Vysočina	MŠ Žďár nad Sázavou	reditelstvi@mszdar.cz
Kraj Vysočina	MŠ Nové Město na Moravě	ivana.buchtova@nmmn.cz
Zlínský kraj	MŠ Uherské Hradiště	msuh@uhedu.cz
Zlínský kraj	MŠ Otrokovice	mso@mso.otrokovice.cz
Zlínský kraj	MŠ Zlín - Louky	skolka@outlook.cz
Zlínský kraj	MŠ Sluníčko Holešov	slunicko-hol@seznam.cz
Zlínský kraj	MŠ Hulín	mstr.hulin@seznam.cz
Zlínský kraj	MŠ Rožnov	mszahrady@lunet.cz
Zlínský kraj	MŠ Kroměříž	mstr.malyval@ms-kromeriz.cz
Zlínský kraj	MŠ Brumov - Bylnice	msbrumov@tiscali.cz
Zlínský kraj	MŠ Fryšták	msfrystak@seznam.cz
Zlínský kraj	MŠ Slavičín	msslavdl@zlinedu.cz
Zlínský kraj	MŠ Slavičín	msovc@zlinedu.cz
Zlínský kraj	MŠ Zlín	mariemaulova@seznam.cz
Zlínský kraj	MŠ Zlín	mstr.slovenska@seznam.cz
Zlínský kraj	MŠ Zlín	morysak@seznam.cz
Zlínský kraj	MŠ Zlín - Malenovice	mssidmal@seznam.cz
Zlínský kraj	MŠ Želechovice nad Dřevnicí	hana.slovackova@volny.cz
Zlínský kraj	MŠ Halenkov	mshalenkov@volny.cz
Zlínský kraj	MŠ Radost, Rožnov	mscechova@centrum.cz
Zlínský kraj	MŠ Rožnov	kohoutova.milena@tiscali.cz
Zlínský kraj	MŠ Valašské Meziříčí	mspodlesi@seznam.cz
Zlínský kraj	MŠ Zašová	mszasova@quick.cz
Zlínský kraj	MŠ Bojkovice	polachova.msbojkovice@uhedu.cz
Zlínský kraj	MŠ Strání	msstrani@uhedu.cz
Zlínský kraj	MŠ Holešov	grohova@ms-radost.cz
Zlínský kraj	MŠ Holešov	mstr.masarykova@gmail.com
Zlínský kraj	MŠ Kroměříž	mstr.kollarova@ms-kromeriz.cz
Praha	MŠ Opletalova	msopletalova@volny.cz
Praha	MŠ Národní	mstr.narodni@seznam.cz
Praha	MŠ Čtyřlístek, Římská	rimska@ctyrlitek.biz
Praha	MŠ Trojlístek, Kladská	ms_kladska@seznam.cz
Praha	MŠ Na Smetance	reditelka@msnasmetance.cz
Praha	MŠ Slovenská	slovenska@seznam.cz
Praha	MŠ Viničná	msvinična@seznam.cz
Praha	MŠ Alšovy sady	rajbrova@msalsovysady.cz
Praha	MŠ Trojlístek, Bezová	info@mstrojlitek.cz
Praha	MŠ BoTa, Boleslavova	Info@msboleslavova.cz
Praha	Spořilovská MŠ, Jihozápadní	msjihozapadni@seznam.cz

Praha	MŠ 4 pastelky, Sedlčanská	mssedlcanska@4pastelky.cz
Praha	Krčská MŠ, Tajovského	mstajovskeho@email.cz
Praha	MŠ Slunéčko, Beniškové	msbeniskove@centrum.cz
Praha	MŠ Smíchov, Nad Palatou	mstr.nadpalatou@seznam.cz
Praha	MŠ, Letohradská	msletohradska@tiscali.cz
Praha	MŠ, nad Štolou	mts_nadstolou@volny.cz
Praha	MŠ, Na Korábě	mskorabe@seznam.cz
Praha	MŠ, Benešovská	mstr.benesovska@seznam.cz
Praha	MŠ, Chmelová	mschmelova@gmail.com
Praha	MŠ, Nedvězská	msnedvezska@volny
Praha	MŠ, Štěchovická	msstechovicka@volny.cz
Praha	MŠ, Troilova	ms_troilova@volny.cz
Praha	MŠ, Hroncova	mshroncova@volny.cz
Praha	MŠ, Markušova	mstr.markusova@volny.cz
Praha	MŠ, Na Příčné mezi	msseberov@seznam.cz
Praha	MŠ Rosnička, Běhounkova	mstr.rosnicka@seznam.cz
Praha	MŠ Jahodnice	reditelny@msjahodnice.cz
Praha	MŠ, Hloubětín, Štolmířská	skolstol@volny.cz
Praha	MŠ Radotín	msradotin@seznam.cz
Praha	MŠ Matjuchinova	mszbraslav1@volny.cz
Praha	MŠ Bendova, Řepy	msbendova@seznam.cz
Praha	MŠ Laudova, Řepy	mslaudova@volny.cz
Praha	MŠ Socháňova	mssochanova@volny.cz
Praha	MŠ Čakovice I, Něvská	mstr.cakovice@seznam.cz
Praha	MŠ Čakovice II, Slaviborské n.	mstr.cako2@seznam.cz
Praha	MŠ Kbely, Letců	mstr.kbely@quik.cz
Praha	MŠ Horní Počernice, Chodovická	mschodovicka@seznam.cz
Praha	MŠ Sluníčko, Újezd nad Lesy, Polesná	huttova@zspolesna.cz
Pardubický kraj	MŠ Chrudim 2, Na Valech	msvaly@seznam.cz
Pardubický kraj	MŠ Chrudim 2, Dr. Jana Malíka	pastelka@msmalika.cz
Pardubický kraj	MŠ Svitavy, Větrná	mstr.vetrna@svitavy.cz
Pardubický kraj	MŠ Hradisková, Jablonné nad Orlicí	mstr.hradiskova@atlastr.cz
Pardubický kraj	MŠ Duha, Popkvice	reditelka@msduha.eu
Pardubický kraj	MŠ Doubek, Svítkov	doubek@msdoubek.cz
Pardubický kraj	MŠ Čtyřlístek, Pardubice	info@ctyrlitek-pardubice.eu
Moravskoslezský kraj	MŠ Třinec, Slezská	mstr.slezska@volny.cz

Moravskoslezský kraj	MŠ Třinec, Nerudova	mstr.nerudova@seznam.cz
Moravskoslezský kraj	MŠ Sněženska, Frýdek – Místek	snezenkams@seznam.cz
Moravskoslezský kraj	MŠ Slunečnice, Krnov	reditelstvi@ms-slunecnice.info
Moravskoslezský kraj	MŠ Rýmařov, Jelínkova	reditelstvijelinkova@seznam.cz
Moravskoslezský kraj	MŠ Pohádka, Frýdek – Místek,	pohadka.bystronova@email.cz
Moravskoslezský kraj	MŠ, Krnov, Svatováclavská	reditelstvi@ms-svatovaclavska.cz
Moravskoslezský kraj	MŠ Jablunkov, Školní	ilona.nieslanikova@seznam.cz
Moravskoslezský kraj	MŠ Frýdlant nad Ostravicí, Janáčkova	skolkajanackova@tiscali.cz
Moravskoslezský kraj	MŠ Frýdek-Místek, Josefa Myslivečka	mstr.myslivecka@tiscali.cz
Moravskoslezský kraj	MŠ Frýdek-Místek, Anenská	mstr.anenska@seznam.cz
Moravskoslezský kraj	MŠ Čtyřlístek, Třinec	mstr.tyrska@volny.cz
Moravskoslezský kraj	MŠ Brušperk, Sportovní	mail@ms-brusperk.cz
Moravskoslezský kraj	MŠ Bruntál, U Rybníka	reditelka@msurybnika.cz
Moravskoslezský kraj	MŠ Beruška, Nad Lipinou	m.kocur@msberuska.cz
Moravskoslezský kraj	MŠ Kopřivnice, Nový Jičín	ms-kratka@koprivnice.org
Moravskoslezský kraj	MŠ Trojlístek, Nový Jičín, Máchova	cholevikova@trojlitek.cz
Moravskoslezský kraj	MŠ Studénka, Nový Jičín, Komenského	skolka@mail.mirano.cz
Moravskoslezský kraj	MŠ Starý Jičín	msstaryjicin@cbox.cz
Moravskoslezský kraj	MŠ Sady, Nový Jičín	ms-sady@seznam.cz
Moravskoslezský kraj	MŠ Petřvald	2.kvetna@mspetrvald.cz
Moravskoslezský kraj	MŠ Ostrava – Poruba, Sokolovská	mstr.sokolovska.poruba@volny.cz
Moravskoslezský kraj	MŠ Ostrava – Poruba, Oty Synka	synka@volny.cz
Moravskoslezský kraj	MŠ Ostrava – Poruba, Nezvalovo nám.	mstr.nezvalovo@post.cz
Moravskoslezský kraj	MŠ Ostrava – Poruba, Jana Šoupala	skolka.soupala@volny.cz
Moravskoslezský kraj	MŠ Ostrava – Poruba, Dvorní	msdvorni2@seznam.cz
Moravskoslezský kraj	MŠ Klubíčko, Ostrava	mstr.klubicko@volny.cz
Moravskoslezský kraj	MŠ Vítkov, Husova	info@vitkovmstr.cz
Moravskoslezský kraj	MŠ Vratimov, na Vyhlídce	lenka.sivakova@msvratimov.cz
Moravskoslezský kraj	MŠ Budišov nad Budišovkou	reditel.ms@budisovnb.cz

Moravskoslezský kraj	MŠ Dobroslavice, Opava	mstr.dobroslavice@seznam.cz
Moravskoslezský kraj	MŠ Dolní Benešov, Osada Míru	dbskolka@volny.cz
Moravskoslezský kraj	MŠ Hradec nad Moravicí	reditelna@mshradec.eu
Středočeský kraj	MŠ Bašť, Líbeznice	mstr.bast@seznam.cz
Středočeský kraj	MŠ Na Okraji, Brandýs n L. – St. Boleslav	info@msprazska.cz
Středočeský kraj	MŠ Měšická, Líbeznice	mstr.libeznice@seznam.cz
Středočeský kraj	MŠ Kostecká, Mratín	mstr.mratin@tiscali.cz
Středočeský kraj	MŠ U Kostela, Odolena Voda	msodolenavoda@volny.cz
Středočeský kraj	MŠ U Váhy, Šestajovice	info@mslodicka.cz
Středočeský kraj	MŠ Tyršova, Škvorec	info@skolkaskvorec.cz
Středočeský kraj	MŠ Školní, Zeleneč	zelenecms@seznam.cz
Plzeňský kraj	MŠ Z. Wintra Plzeň	zeniskovamo@ms22.plzen-edu.cz
Plzeňský kraj	MŠ Dvořáková, Plzeň	ostrovskapa@ms27.plzen-edu.cz
Plzeňský kraj	MŠ Fibichova, Plzeň	kralovaVe@ms46.plzen-edu.cz
Plzeňský kraj	MŠ Školní, Rokycany	mstr.skolni@email.cz
Ústecký kraj	MŠ Lípová, Klášterec nad Ohří,	reditelka@ms-klasterec.cz
Ústecký kraj	MŠ Sluníčko, Roudnice nad Labem	mstr.skolniroudnice@tiscali.cz
Ústecký kraj	MŠ Síbova, Bílina	mstr.sibova@volny.cz
Ústecký kraj	MŠ Stračenská, Štětí	skolka.poupe@tiscali.cz