

Univerzita Karlova  
Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání.

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Management preprimárního vzdělávání v letech 2007-2017 z pohledu ředitelů  
mateřských škol**

Management of Pre-primary Education in 2007-2017 by the Headmasters of Kindergartens

Bc. Renata Matějovská

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

Rok odevzdání 2018

Odevzdáním této diplomové práce na téma Management preprimárního vzdělávání v letech 2007 – 2017 z pohledu ředitelů mateřských škol potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Třebichovice 13.7. 2018

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování Doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc. Za odborné vedení, všestrannou pomoc a spolupráci při vypracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat ředitelkám mateřských škol, které jsem oslovila, za jejich ochotu a vstřícnost při poskytnutí informací, důležitých pro moji práci.

## **ABSTRAKT**

Cílem diplomové práce je analýza inovací legislativy za posledních 10 let a jejich pozitivní či negativní vliv na práci ředitele v mateřské škole. Diplomová práce se v teoretické části zabývá managementem preprimárního vzdělávání v letech 2007-2017 očima ředitelů mateřských škol. V práci je popsán management, role ředitele mateřské školy, základní školská legislativa ČR, kompetence ředitele mateřské školy, vzdělávací politika. Praktická část zaměřená na výzkum změn v legislativě od roku 2007-2017 očima ředitelů mateřských škol a dále na management v preprimárním vzdělání po dobu 10 let z pohledu ředitelů mateřských škol.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

kariérní řád, kompetence ředitele mateřské školy, MŠMT legislativa, management, ředitel mateřské školy

## **ABSTRACT**

Diploma thesis deals with the management of pre-primary education in 2007-2017 by the eyes of nursery school directors. The thesis describes the management, the role of the headmaster of the kindergarten, basic school legislation of the Czech Republic, key words - management, nursery school director, MEYS legislation, competences of the nursery school director, educational policy. The practical part focused on research into changes in legislation from 2007-2017 by the eyes of nursery school directors and on management in pre-primary education for 10 years from the perspective of nursery school directors.

## **KEYWORDS**

Career order, Competencies of the Director kindergartens, Director of kindergarten, MŠMT Education Act, management

## Obsah

Úvod .....	8
1 Teoretická část .....	10
1.1 Management a specifika managementu školy a vzdělávání .....	10
1.2 Úrovně managementu a jejich úloha, vzdělávací politika .....	11
1.3 Školský management .....	15
1.4 Management, organizace a její cíle .....	18
1.5 Management v předškolním vzdělávání .....	20
2 Manažer a ředitel školy .....	21
2.1 Ředitel mateřské školy .....	21
2.1.1 Role ředitele mateřské školy .....	22
2.1.2 Kompetence ředitele mateřské školy .....	24
2.1.3 Motivace ředitele mateřské školy .....	25
2.1.4 Povinnosti a pravomoci ředitele mateřské školy .....	28
2.1.5 Možnosti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků .....	30
2.1.6 Kariérní růst učitele .....	31
2.1.7 Kariérní řád .....	32
2.1.8 Syndrom vyhoření ředitele mateřské školy .....	33
3 Základní školská legislativa .....	35
3.1 Vývoj a změny školského zákona a vyhlášek s ním související od roku 2007 – 2017 .....	36
3.1.1 Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) .....	36
3.2 Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání .....	43
3.2.1 Zákon č. 563/ 2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Novela 379/2015 Sb. ....	44

3.2.2	Zákon č. 65/2017 Sb., o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek .....	44
3.2.3	Novela zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů .....	44
3.2.4	Novela nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách .....	45
3.2.5	Novela vyhlášky č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb .....	46
4	Závěr teoretické části.....	47
4.1	Zjištění České školní inspekce .....	47
4.1.1	Tematická zpráva ČŠI společné vzdělávání ve školním roce 2016/2017 .....	47
4.1.2	Dopady povinného předškolního vzdělávání na organizační a personální zajištění a výchovně – vzdělávací činnost mateřských škol za období 1. pololetí školního roku 2017/2018 .....	49
4.1.3	Závěry z pohledu ředitelek mateřských škol .....	52
5	Praktická část.....	55
5.1	Výzkumné šetření .....	55
5.1.1	Základní metoda práce.....	55
5.2	Sběr dat.....	56
5.2.1	Pilotní šetření.....	56
5.2.2	Vlastní sběr dat a výzkumný soubor.....	56
5.2.3	Výsledky dotazníku .....	57
5.3	Shrnutí výsledků výzkumného šetření.....	81
6	Závěr.....	84
7	Seznam použitých informačních zdrojů: .....	87
8	Seznam příloh.....	90
9	Seznam grafů .....	91





## Úvod

*„Opravdu vážné problémy, jimž bude lidstvo čelit, se týkají naší neschopnosti chápat naše složité lidské systémy a řídit je „* Jay Forrester profesor, massachusettský technologický institut (Duchoň, Šafránková 2008)

Cílem diplomové práce je analýza inovací legislativy za posledních 10 let a jejich pozitivní či negativní vliv na práci ředitele v mateřské škole.

Na Ministerstvu školství se vystříдалo od roku 1989 cca 20 ministrů. Školy jsou dnes postaveny před řadu složitých úkolů, které jsou součástí pokračujících změn, které byly zahájeny po roce 1989. Školy jsou nuceny vyvažovat mezi potřebou změn a stabilitou, která je nezbytná pro jejich ukotvení a pocit bezpečí všech zúčastněných subjektů. Vedení dnešní školy se nemůže chovat pouze reaktivně a plnit příkazy či nutné úkony, které situace vyžaduje, stále více je očekáván proaktivní postoj vedení. Znamená to, že se školy musí naučit reflektovat a analyzovat situace, ve kterých se nacházejí, identifikovat potřeby rozvíjející se společnosti i komunit, ve kterých působí, a snažit se o účinné a potřebné změny. Společně se vzrůstající autonomií škol a tlakem na „rozvoj zevnitř“ získává na důležitosti plánování rozvoje.

Podle Obsta (2006) současné nároky na školy přinesly potřebu detailnějšího rozlišení toho, co probíhá (či by mělo probíhat) v kontextu snah o rozvoj škol a zvládání mnohočetných úkolů na školy kladených. V této souvislosti se podstatně více než dříve rozlišují tři specifické procesy – vedení, řízení a správa škol.

Podobně jako v jiných zemích, i v českém prostředí se očekávání vztahovaná na školu mění. S jistou mírou zjednodušení lze konstatovat, že po dlouhé dekádě do listopadu 1989 se od škol vyžadovalo především disciplinované plnění zvenčí přicházejících, relativně detailních a jednoznačně formulovaných požadavků. Byla posilována institucionální dimenze školy. Ke konceptu řízení, který v minulosti zastřešoval vše, co se ve školách ve smyslu zvládání administrativních záležitostí dělo, přibyl koncept vedení, který se jasněji vztahuje k rozvoji školy.

Koncept řízení školy (school management) tedy obsahuje především zvládání každodennosti a jejích nároků. Avšak stejně významnou se stává otázka rozvoje školy,

jejího směřování. A právě v souvislosti s ní se ve školských systémech vyspělých zemí dnes explicitně hovoří o sadě aktivit souborně pojmenovaných jako vedení školy (school leadership). Nově se pak hledá vztah aktivit vedení školy k aktivitám řízení školy. Vedle toho v řadě školských systémů zůstává, někdy je dokonce posílen úkol správy školy (school governance), jehož smyslem je dohled nad základním směřováním školy, tedy dohled na způsob, jakým je škola vedena a řízena. Jde tak o tři skupiny vzájemně souvisejících činností různého účelu a obsahu. Ve školách by měly mít místo rozvojové aktivity vedení opírající se o stabilizující aktivity řízení a kotvené aktivitami správy.

#### Výzkumné otázky:

- 1) K jakým změnám legislativy týkajících se mateřských škol došlo v posledních 10 letech
- 2) Jaký vliv má inovace legislativy za posledních 10 let ( 2007-2017) na ředitele mateřských škol
- 3) Měl by ředitel vykonávat jen ředitelskou činnost?
- 4) Má ředitel dostatečný čas na přímou pedagogickou činnost?

#### Výzkumné předpoklady:

- 5) Ředitelé mateřských škol mají méně času na přímou činnost
- 6) Ředitelé vzhledem jejich vytíženosti by měli vykonávat jen ředitelskou činnost
- 7) Inovace legislativy za posledních 10 let má negativní vliv na ředitele školy

#### Metoda práce:

Teoreticko empirická, obsahová analýza legislativy zaměřené na preprimární vzdělávání (2007-2017)

Dotazníkové setření: leden- duben 2018.\_Výzkumný vzorek: náhodný výběr ředitelů mateřských škol (80), budou osloveni písemnou a elektrickou formou

# 1 Teoretická část

## 1.1 Management a specifika managementu školy a vzdělávání

I když je zřejmé, že řada z pravidel je platných a dává základ úspěšnému řízení, přesto má své nedostatky. Lidé se nedají přirovnat k součástkám stroje a nechovají se vždy přesně podle předpokladů, proto i přesně zkonstruované organizace řízené jasně danými pravidly nejsou bezchybné. (Bělohlávek 1996)

*„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací. Peter Drucker je přesvědčen, že smyslem managementu je dosáhnout produktivní práce lidí.“* (Donnelly, 2005, s. 24).

*„Management znamená umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavama jiných. Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace. Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů. 1. organizace.“* (Vodáček, Vodáčková, 2013, s 12).

### Funkce managementu

Management v procesuálním pojetí je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které se používají ke zvládnutí specifických činností, směřujících k dosažení cílů organizace. Tyto činnosti se uskutečňují v rámci jednotlivých funkcí řídicího procesu, jejichž obsahovou náplň i jejich klasifikaci chápou odborníci různě. Podle Průchy v podmínkách školy vyhovuje členění na:

- Rozhodování a plánování
- Organizování
- Personální zajištění
- Vedení lidí
- Kontrola

Při rozhodování a plánování se určuje, co má být ve škole uskutečněno. Podle toho se formulují cíle, cesty k jejich dosažení i způsob, jakým se ověří naplnění cílů.

Organizací se rozumí funkční uspořádání všech prostředků, které slouží k dosažení cíle. Buduje se účelová struktura formálních vztahů (nadřízenost, podřízenost, spolupráce), pravomoc, odpovědnost, formulují se obecná vnitřní pravidla.

Úkolem personálního zajištění je obsadit pozice organizační struktury kompetentními lidmi (kritéria: specializace, kvalifikace, ...) ve snaze garantovat a dále rozvíjet jejich pracovní i lidský potenciál.

Vedení lidí znamená zajistit uskutečnění naplánovaných i neplánovaných úkolů. Při uplatnění prvků řízení, regulace i kontroly.

Kontrola prolíná všemi kroky řídicího procesu- poskytuje informace o jeho průběhu, výsledcích a je zakončeno závěrečnou kontrolou.

## **1.2 Úrovně managementu a jejich úloha, vzdělávací politika**

*„Úkolem managementu je vytvářet fungující organizace. Ty se samozřejmě proměňují a mohou na sebe brát různé formy.“* (Duchoně, Šafránková., s. 2) dnes se management týká každého společenského systému, podle Duchoně a Šafránkové současná společnost je společností organizací, vedle základních počítačových znalostí bude muset každý pracovník těchto organizací získat základní znalosti manažerské. Management dále přirovnávají k medicíně, konstruování, ale též ke skladatelství nebo i sportovní činnosti. Pro předpoklad úspěšnosti je potřeba - vědět, znát, jak na to.

Přístup řízení lze rozdělit dle Duchoně a Šafránkové do tří proudů.

Vědecké řízení – zvednutí produktivity jednoho dělníka (spojený se jménem F. W. Taylora)

Administrativní řízení - zaměřené na organizaci (spojený se jménem H. Fayola 1841-1925), formuloval 14 obecných zásad řízení, z nichž se některé používají i dnes. Byl první, kdo definoval pět základních činností managementu: plánování, organizování, přikazování, koordinování, kontrolování.

Byrokratické řízení představitel tohoto přístupu M. Weber vycházel z toho, že malé organizace na začátku 19 století byly spíše „rodinnými „podniky – řízení založeno na vazbě k určité osobě než k organizaci

S pojmem management bývá spojen český termín řízení. Řízení bývá různě definováno, obvykle se tímto výrazem rozumí dosahování cílů prostřednictvím jiných lidí ve formálně organizovaných skupinách. Řízení není jednorázová záležitost, ale jedná se o proces, který se skládá z řady kroků (srov. Obst 2006).

H. Fayol popsal strukturu řídicího procesu následujícím způsobem:

- rozhodování a plánování (co má být uděláno),
- organizování (soustředění a uspořádání prostředků, s jejichž pomocí se dá dosáhnout cíle, vytvoření organizace),
- operativní řízení a vedení lidí (usměrňování procesu v jeho průběhu, průběžná kontrola),
- kontrola (zpětnovazební informace, závěrečná kontrola výsledků).

Management je tedy definován jako proces- funkce - rozhodování, plánování, organizování, personální zajištění, vedení a kontroly lidí a jejich činností uvnitř organizace způsobem, který zajišťuje dosažení stanovených cílů. Management bývá obvykle rozčleněn do tří úrovní: top management (vrcholový, jde o dlouhodobé strategie organizace), middle management (střední, jde o koordinaci činností) a first-line management (v základní linii, jde o operativní řízení každodenních činností), (Bělohlávek 1996, Obst 2006). Každá z úrovní zahrnuje všechny manažerské funkce, ale v závislosti na dané organizaci se liší proporcionalita jejich skladby i obsah.

Platná česká školská legislativa obsahuje pojmenování ředitel a zástupce ředitele. Podle potřeb a specifik škol se především na operační úrovni managementu užívají další názvy jako např. vedoucí učitel, předseda metodické komise, vedoucí učitel apod.

V manažerské literatuře najdeme pojmy manažer a lídr (leader). Podle Průchy je zjednodušeně manažerem osoba, jenž může něco ovlivňovat na základě formální autority a pravomoci dané pozici. Lídr pak je schopen ovlivňovat ostatní i nad rámec činností daných

formálními pravomocemi. Pozitivní je, je-li manažer současně i lídrem, lídr však nemusí být manažerem.

Posláním školy jako instituce je utvářet osobnost žáka a připravovat ho pro další život, jejím cílem je kvalitní absolvent. Hlavním těžištěm řídicí práce leží v hledání cesty, jak tohoto cíle dosáhnout co nejefektivněji. Účelová je tady funkce pedagogická, další funkce jsou jen podpůrné, předporadové (materiálně – technické, personální, finanční, funkce účinného řízení, utváření spolupráce mezi školou a veřejností apod.)

Styly řídicí a vedoucí práce vedoucího pracovníka

*„Základem každého podniku je řízení pracovníků. Bez řízení nelze produktivně pracovat ani fungovat. Bez řízení vzniká chaos a dezorganizace. Řídit můžeme dle situace a dle konkrétních potřeb pracovníka (situační řízení) mnoha staly řízení. Autoritativně, direktivně, participativně.“* (Duchoň, Šafránková, 2008 s. 244) dále uvádějí tři hlavní styly řízení

Autokratický, autoritativní styl- moc a rozhodování jsou soustředěny do rukou vedoucího

Demokratický styl, participativní- vedoucí deleguje značnou část své autority, ale ponechává si svou odpovědnost v konečných rozhodnutích, práce je přidělována na základě participativního rozhodování skupiny.

Liberální styl – volný průběh- vedoucí ponechává řízení práce plně na svých pracovnících

Každý z těchto typů má za určitých okolností své opodstatnění, většinou je přímo závislý na osobnosti manažera.

Jedním ze způsobů na hodnocení stylu řízení/ vedení, se používá manažerská mřížka.

Autory jsou Robert Blake a Jane Mouton. Mřížka se skládá ze dvou dimenzí:

Pozornost zaměřená na výrobu (výsledky)

Pozornost zaměřená na lidi

Každá dimenze (osa) má devět úrovní.

Pozornost věnovaná lidem	Vysoká	9	1.9									9.9	
		8											
		7											
		6											
		5				5.5							
		4											
		3											
		2											
	Nízká	1	1.1										9.1
		1		2	3	4	5	6	7	8	9		
			Nízká	Pozornost věnovaná výrobě									Vysoká

Typické styly řízení/vedení podle mřížky jsou:

1.1 - „volný průběh“ - minimální řízení/vedení a minimální požadavky na splnění úkolu

1.9 - „venkovský klub“ - vysoká orientace na lidi a mezilidské vztahy, minimální orientace na splnění úkolu

5.5 - „kompromisní vedení“ - střední úroveň orientace na vztahy a orientace na uspokojivé splnění úkolu

9.1 - „autoritativní vedení“ - minimální ohled na lidi, vysoké požadavky na splnění úkolu

9.9 - „týmové vedení“ - nejvyšší orientace na lidi a vztahy i na splnění úkolu.

Využití mřížky v praxi: Původně se za nejlepší styl považovala varianta 9.9, později převážil názor, že pro různé typy organizací a typy úkolů jsou vhodné různé varianty. Například v krizovém řízení klesá význam orientace na lidi a prudce roste význam orientace na úkol.

### **1.3 Školský management**

Školský management je u nás relativně mladou vědní disciplínou, která spadá do tzv. pedagogických disciplín.

Podle Průchy má termín management školy více významů. Všechny spolu úzce souvisí, neboť odpovědnost za optimalizaci řídicího procesu ve škole nese konkrétní osoba (osoby), která by k tomu měla mít profesní předpoklady:

Představuje řídicí proces probíhající uvnitř školy se záměrem zajistit její činnost tak, aby vedla k dosahování cílů. Používá synonyma: školní management, vnitřní řízení školy, řízení školy, mikrořízení školy.

Označuje subjekty – osoby, které uvedený proces usměrňují- vytváří podmínky a uskutečňují všechny manažerské funkce. (v synonymním vyjádření vedoucí pedagogický pracovník, řídicí pracovník školy, manažer školy, vedení školy...)

Jde o název disciplíny nebo modulu studijního oboru pro pedagogické a vedoucí pracovníky škol...

Teoretické ukotvení problematiky předpokládá interdisciplinární pojetí. Čerpá se především z obecného managementu a z pedagogiky, ale např. i z psychologie, sociologie, antropologie, ekonomie, filozofie, historie nebo politických věd. v zásadě jde o dva hlavní přístupy:

První vychází ze vztahu mezi obecným a specifickým- do řízení školy jsou aplikovány poznatky obecného managementu.



Druhý přístup, upřednostňuje hledisko pedagogické, protože v prostředí školy jde o řízení především pedagogických procesů. Podle Obsta je koexistence obou variant při řízení školy obohacující a přínosná. Škola jako organizace má svá specifika, řízením procesů ve škole (teorii řízení školy, resp. školského zařízení) se zabývá speciální disciplína školní management. Ta v sobě zahrnuje nejen poznatky z obecné teorie řízení, ale také poznatky z jiných společenských věd (pedagogiky, psychologie, sociologie apod.), ekonomie a práva. Ve školství jako „sektoru“ je více vžitý pojem školský management více vžitý pojem školní management. Jde o disciplínu, která se zabývá problémy školství obecně, teorií řízení školství.

Obst (2006) nahlíží vztah školského a školního managementu následovně:

Školský management má tři subsystemy:

- *makrořízení* (zkoumá řízení ze strany státní školské správy, strategické otázky ve školství apod.),
- *mikrořízení* (otázky vnitřního řízení školy, resp. školského zařízení, tj. v našem pojetí jde o školní management),
- *řízení pedagogického procesu* (zkoumá řízení hlavního procesu ve škole – výuky, ze strany všech školních protagonistů, tj. jde o tzv. pedagogický management).

Ve školním (i školském) managementu je pak detailní pozornost věnována několika základním oblastem:

- pedagogickému řízení škol,
- ekonomickému řízení škol,
- personálnímu řízení škol,
- právnímu řízení škol.

Řízení školy (vedení i její správa viz dále) je záležitostí koordinace činností a spolupráce řady subjektů. Zřizovatelem škol a školských zařízení mohou být obce (obvyklé například u základních škol), kraje (příklad středních škol) a také církve či jiné soukromé subjekty. Státní správa škol a jiných školských zařízení je skrze zmíněné zřizovatele zajišťována

podle zákona 561/2004 Sb. Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy České republiky (dále jen MŠMT ČR)

Po politických změnách v roce 1989 byly v České republice pravomoci přímé správy škol postupně předány do rukou zmíněných zřizovatelů a značná část autonomie a odpovědnosti za řízení a rozvoj škol přešla také do rukou ředitelů škol. Školy mají od roku 2004 právní subjektivitu, tj. ředitelé mají značné pravomoci v ekonomické oblasti a rozhodují o přijímání a výstupu pracovníků jde o poměrně širokou autonomii škol, která klade na jejich ředitele zvýšené nároky

Vzdělávací politika:

Vzdělávací a školská politika je vyjádřena ve strategických (dlouhodobých) plánech. Vzdelávací politikou rozumíme principy, priority a metody rozhodování vztahující se k uplatňování společenského vlivu na vzdělávání. Ve školství se můžeme setkat s plány rozvoje na úrovni celostátní nebo regionální, a také s konkrétními plány týkající se jednotlivých škol nebo sdružení škol

Trendy vývoje vzdělávání

Nejen školy, ale i mimoškolní vzdělávání mají svůj vývoj trendů vzdělávání. Analýza těchto skutečností je odrazový můstek pro další vývoj. Výsledky vzdělávání jsou neustále monitorovány a porovnávány v různých státních i mezinárodních srovnávacích testech. (InspIS, PISA, TIMSS). Je třeba dbát o zvyšování přístupu ke vzdělání, jeho kvality a relevance pro moderní pracovní trh.

*„Snaha zajistit vyšší efektivitu a kvalitu vzdělávání založeného na jasně definovaných demokratických principech a humánních zásadách, vyvolala potřebu řešit otázku národního kurikul, vyplývá to z obsahu Programového prohlášení vlády České republiky i dalších předpisu EU. (Bečvářová, 2010, s. 23).“* Mezi nejdůležitější patřila ještě donedávna „Bílá kniha“. Národní program rozvoje vzdělávání (tzv. Bílá kniha), z něhož vycházejí aktualizace v podobě Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje výchovně vzdělávací soustavy., *Pod pojmem vzdělávací politika (educational policy) se většinou rozumí souhrn formálních i neformálních pravidel, norem a praktik, které řídí a ovlivňují jednání jednotlivců a institucí v oblasti vzdělávání. Strategie vzdělávání 2020 je klíčovým*

*dokumentem a zároveň podmínkou pro čerpání prostředků z Evropské unie. Dokument obsahuje tři klíčové priority. Tou první je snižování nerovnosti ve vzdělávání. Druhou je podpora kvalitní výuky učitele, s čímž souvisí dokončení a zavedení kariérního systému či posílení kvalitní výuky budoucích pedagogů na vysokých školách. Třetí prioritou je odpovědné a efektivní řízení vzdělávacího systému.“ (dostupné na [www.msmt.cz](http://www.msmt.cz))*

#### **Analýza vzdělávací politiky**

*„MŠMT podniklo chvályhodný krok, analýza naplňování Strategie vzdělávací politiky v ČR do roku 2020 ukazuje na řadu problémů, které je třeba řešit. Vyzýváme MŠMT k participaci na každoročním Auditu vzdělávacího systému.“*

*Analýza naplňování Strategie vzdělávací politiky v ČR do roku 2020, zpracovaná týmem s vysokým expertním kreditem, ukazuje, nakolik se (ne)podařilo cíle strategie prosadit. MŠMT tím podniklo doposud ojedinělý, byť zcela přirozený krok posilující důvěru ve vzdělávací politiku v ČR. Výsledek analýzy ukazuje, že přes určité kroky, zejména v legislativní oblasti, které cíle strategie sledují, je nutné podniknout kroky, které významně přesahují dosavadní – pasivní – přístup ke vzdělávací politice.*

*Analýza, kterou tímto zveřejňujeme na webových stránkách EDUin, se detailně dívá na hlavní cíle strategie: posílení společného vzdělávání, podporu učitelské profese a zefektivnění řízení vzdělávacího systému.*

*Ve všech třech oblastech analýza shledává řadu podstatných problémů, které i přes dílčí pokrok (např. změnu legislativy podporující společné vzdělávání ve školách) významně komplikují naplňování strategie a posilují skepsi vůči konečné bilanci strategie v roce 2020.“ (dostupné na : <http://www.eduin.cz/> )*

#### **1.4 Management, organizace a její cíle**

Současné nároky na školy přinesly potřebu detailnějšího rozlišení toho, co probíhá (či by mělo probíhat) v kontextu snah o rozvoj škol a zvládání mnohočetných úkolů na školy kladených. V této souvislosti se podstatně více než dříve rozlišují tři specifické procesy – vedení, řízení a správa škol.

Dnešní obsah konceptu řízení se váže ke zvládnání nároků každodennosti, k operativě školního chodu. Řízení je zaměřeno na účinné fungování v současném souboru okolností a na krátkodobější plánování pro školu.

Řízení se především týká exekutivy, plánování, organizování a koordinace zdrojů. Jeho aktivity směřují k vytváření řádu v organizacích. Je tedy vnímáno jako soubor aktivit orientovaných na uvádění již dohodnutých postupů do praxe a na udržování v chodu toho, co již je součástí života školy.

Početné snahy o vymezení konceptu vedení nevedou k jednotnosti. Procesy vedení jsou však typicky spojovány se zaměřením na změny a pohyb v organizaci, vizi, misi a hodnoty, strategické záležitosti, transformaci, orientaci na výsledky, cíle a lidi. Populárním jazykem řečeno, jde o snahy „činit správné věci“ – to, co by mělo být posléze uváděno do praxe prostřednictvím aktivit řízení, operativou, v rámci systémů a prostředků, prostřednictvím snah „činit věci správně“.

Vedení je souborem formativních aktivit. Jde vlastně o proces vlivu, o inspirování a o podporu snah druhých dosahovat společnou vizi či se k ní přibližovat. Definice vedení tak typicky zdůrazňují budoucí směřování. V rámci aktivit vedení a v zájmu dosahování vyšší kvality jsou iniciovány nové struktury, postupy a cíle. Ti, kteří vykonávají aktivity vedení, se chovají proaktivně

Školy jsou dnes postaveny před řadu složitých úkolů, které jsou součástí pokračujících změn, které byly zahájeny po roce 1989. Školy jsou nuceny vyvažovat mezi potřebou změn a stabilitou, která je nezbytná pro jejich ukotvení a pocit bezpečí všech zúčastněných subjektů. Vedení dnešní školy se nemůže chovat pouze reaktivně a plnit příkazy či nutné úkony, které situace vyžaduje, stále více je očekáván proaktivní postoj vedení. Znamená to, že se školy musí naučit reflektovat a analyzovat situace, ve kterých se nacházejí, identifikovat potřeby rozvíjející se společnosti i komunit, ve kterých působí, a snažit se o účinné a potřebné změny. Společně se vzrůstající autonomií škol a tlakem na „rozvoj zevnitř“ získává na důležitosti plánování rozvoje.

Plánování rozvoje v sobě obsahuje

- stanovování vizí a cílů na základě analýzy situace (zjištění reálných potřeb)

- určení cesty k dosažení cílů, tj. plánování jednotlivých kroků (dílčích úkolů) v daných časových horizontech a plánování zdrojů, kterých bude k naplnění cílů třeba
- stanovení kontrolních mechanismů.

V průběhu realizace může na základě nových poznatků docházet k dílčím změnám v plánu, případně i ke zrušení či změně původních cílů, přestanou-li být užitečné či aktuální. Proto je nepostradatelná dobře plánovaná průběžná kontrola. (Otto Obst 2006)

### **1.5 Management v předškolním vzdělávání**

Současné řízení mateřské školy je velmi složitý a zároveň komplexní proces, který v sobě zahrnuje řadu oblastí (organizaci a řízení, právo, dokumentaci, bezpečnost a ochranu zdraví, ...). Jednou z možností při zpracování je publikace (elektronická a interaktivní) od firmy „ aTre, v. s. o.“ má mateřským školám poskytnout celkový vhled do této problematiky a zároveň ve zjednodušené podobě ukazuje základní přehledy a postupy při řízení. Zahrnuje tyto oblasti: Škola a právo, Organizace mateřské školy, Dokumentace mateřské školy, Kontrola a hodnocení, Pracovní právo, Finance a majetek, BOZP a hygiena.

Školy a školská zařízení vedou podle povahy své činnosti povinnou dokumentaci podle § 28 zákona č. 561/2004 Sb., školského zákona: Rozhodnutí o zápisu do školského rejstříku a jeho změnách, Evidence dětí (školní matrika), Doklady o přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání a jeho ukončování, Školní vzdělávací programy, Výroční zprávy o činnosti školy a vlastní hodnocení školy, Třídní knihy zaznamenávající průběh vzdělávání, Školní řád, Záznamy z pedagogických rad, Kniha úrazů a záznamy o úrazech dětí, Protokoly a záznamy o provedených kontrolách a inspekční zprávy, Personální a mzdová dokumentace, Hospodářská dokumentace, účetní evidence, Další dokumentace stanovená zvláštními právními předpisy.

## 2 Manažer a ředitel školy

Podle Obsta organizační perspektivu škol dnes podstatně významněji představuje tendence vnímat školy jako specifické organizace. Klíčové místo mezi specifiky škol se obvykle přisuzuje procesu vzdělávání a výchovy, který ve školách probíhá, a jedinečnosti způsobu, jakým jsou školy včleněny do širšího společenského kontextu. Určitá specifika lze ovšem vidět prakticky ve všech významných aspektech školního života. Z nich se následně vyvozují i úvahy o specifických nárocích vedení, řízení a správy škol, a také o adekvátní přípravě vedoucích pracovníků škol pro tyto činnosti.

Okolnosti, které činí školu specifickou organizací, lze vymezit následovně:

- cíle činnosti školy mohou být různě formulovány a vnímány (nejde o „jasný výrobek, resp. výsledek“),
- kvalitu výsledků lze jen obtížně měřit,
- do školní práce dále zasahuje celá řada jednotlivců a skupin, není přitom jasné, kdo je vlastně odběratelem, kdo členem organizace apod.,
- lidé představující hlavní skupinu zaměstnanců (učitelé i vedoucí pracovníci škol) mají poměrně vysoké a navíc obvykle srovnatelné vzdělání,
- specifický je pro školy způsob práce s časem (výuka, přestávky, prázdniny apod.)

### 2.1 Ředitel mateřské školy

Každý vedoucí pracovník si postupně vytváří svůj vlastní styl vedení. Předmětem zkoumání odborníků zabývajících se managementem se stávají „efektivní“ styly vedení. Přístupy ke zkoumání vedení lidí mají svůj vývoj a jiná východiska.

Podle některých teorií je úspěšné vedení lidí věcí osobnosti vedoucího pracovníka a záleží na řadě jeho (nejednotně vymezených) vlastností, resp. osobnostních rysů; především na tzv. personálních složkách inteligence, které souvisejí s rozvojem emoční stránky osobnosti. Podle jiných teorií záleží na stylu vedení, který je uplatňován (bez vztahu k osobnosti vedoucího pracovníka) a kterému je možné se naučit.

Naopak podle kontingenční teorie neexistuje jediný správný způsob vedení lidí a každá situace vyžaduje specifický způsob vedení. Kontingenční faktory jsou situační proměnné,

kteřé způsobují, že určitý styl vedení je v dané situaci více či méně efektivní než styly ostatní. Patří mezi ně:

- charakteristiky pracovníků (schopnosti, místo kontroly...),
- faktory prostředí (úkol, skupina...). Úspěšné vedení lidí je tedy odrazem kompetencí vedoucího pracovníka, jak osobnostních, tak i odborných. Slavíková (2003) s odkazem na americké autory uvádí a popisuje dva základní styly vedení: vedení příkazováním a vedení spoluprací, je však zřejmé, že vedení je složitý proces, který je velmi obtížné analyzovat a popsat.

Literatura zabývající se tématem managementu přináší některé více či méně zajímavé pokusy o typologie stylů vedení. Tradičně jsou zmiňovány tři základní typy vedení lidí, které byly identifikovány již v počátku 20. století:

- styl liberální (laissez faire),
- styl demokratický
- styl autoritativní (K. Lewin).

Tato typologie však bere v úvahu především jedno kritérium: sílu řízení. Mezi kritéria, která určují styly vedení, jsou nejčastěji řazena následující:

- síla řízení, resp. stupeň kontroly (nízký, střední, silný),
- vztahy se členy (dobré, špatné),
- struktura úkolů (jasná, nejasná),
- poziční moc (silná, slabá),
- efektivní orientace (na lidi, na úkol),

(J. Plamínek., 2011)

### 2.1.1 **Role ředitele mateřské školy**

*Řídí školu jako organizaci nejen směrem ven (spolupráce s rodiči, partnery, public relations), ale také směrem dovnitř. Z toho vyplývá, „že určuje cíle, směr, zajišťuje podmínky, vede, motivuje, kontroluje, hodnotí práci lidí a evaluuje činnosti školy vzhledem k efektivitě vzdělávacího procesu – ke stanoveným cílům.“ (Bečvářová, 2003, s. 35-46).*

Tato definice vyjadřuje především činnosti vztahující se k řízení vzdělávacích procesů, ředitel současné mateřské školy však vystupuje v několika rolích, v roli vykonavatele, v roli lídra a v roli manažera.

V roli vykonavatele ředitel mateřské školy aktivně vykonává přímou pedagogickou činnost s dětmi, dostává se tak do role běžného učitele. Ředitelé mateřských škol, na rozdíl od jiných stupňů škol, mají výrazně vyšší počet hodin přímé vyučovací povinnosti, k dispozici mají méně pracovníků, na které mohou delegovat administrativní práce.

V roli lídra se zaměřuje především na stanovování vizí, a vedení lidí. Součástí těchto personálních činností je rozhodování, úkolování, řízení, rozhodování, plánování, organizování. Svým stylem vedení podporuje vzájemnou komunikaci uvnitř organizace, ale i navenek.

Roli manažera představují především činnosti, jimiž ředitel dosahuje stanovených cílů organizace. Tyto činnosti představují základní manažerské funkce. Jedná se o funkce časové, sekvenční, které na sebe navazují:

- plánování;
- organizování;
- personální činnosti;
- vedení lidí;
- kontrolování;
- a funkce paralelní, které určují průběh a fáze sekvenčních funkcí:
- analýza;
- rozhodování;
- implementace.

Pro dosahování stanovených cílů je třeba, aby manažerské funkce spolu byly jednak ve vzájemném souladu, což předpokládá znalost teorie a schopnost reagovat na změny a přizpůsobovat se jim, ale zároveň musí být rovnoměrně vyvážené. To znamená, že se všem funkcím věnuje ředitel školy stejnou měrou.

*„Česká škola má v komparaci situací v jednotlivých zemích OECD jednu z nejvyšších hodnot autonomie jak po stránce kurikulární, tak ekonomické. Ředitel školy je zatěžován*



plněním úkolů z mnoha oblastí (právo, ekonomika, provoz školy) a na řízení pedagogického procesu mu zbývá prokazatelně méně času. Hodnotící zpráva (Mc Kinsey a Company 2010 (dostupné na <https://www.mckinsey.com/cz>), považuje uvolnění kapacity ředitele pro oblast pedagogických záležitostí za jedno z klíčových opatření ke zvratu negativních trendů v českém vzdělání. Ve stejném duchu vyznívá hodnotící zpráva OECD (Santiago, 2012). (Dostupné na OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264116788-en>) Ředitel školy je zahlcován množstvím formální práce a edukačnímu procesu a řízení kvality školy se věnuje přibližně pětinu svého pracovního času. Administrativní zátěž, která představuje zřejmě nejen český fenomén, ředitele odvádí od vedení pedagogické práce školy a rovněž od kontaktu s vývojem teorie i praxe vyučování“ jak uvedl PhDr. Václav Trojan, Ph.D. ve svém článku v časopise „Řízení školy letní speciál 2017“

### 2.1.2 Kompetence ředitele mateřské školy

Kompetenčními modely se zabývají ve své publikaci Kompetence řídicích pracovníků ve školství Irena Lhotová, Václav Trojan a Jindřich Kitzberger. Rozdělili kompetence ředitele školy podle charakteru vykonávané činnosti:

„1. kompetence ředitele jako statutárního zástupce organizace

2. kompetence ředitele jako zástupce zaměstnavatele

3. kompetence ředitele školy jako vzdělávací instituce.“ (Lhotková I., 2012 s. 45)

Musíme si uvědomit, že školský systém je determinován mnoha faktory historickými, vycházejícími z tradic, politickou situací a školskou politikou konkrétní země, sociologickými faktory a stavem společnosti a z těchto okolností vychází autoři při sestavení kompetenčního modelu pro ředitele škol.

Kompetenční model ředitele školy

Lídrovské (strategické myšlení) - sestavování a naplňování vize - stanovení priorit - prezentace a propagace školy - motivace pracovníků

Manažerské (rozvoj organizace) - stanovení strategie

Personální činnosti (výběr, hodnocení, týmy, kritéria hodnocení) - zajištění zdrojů (projekty, granty) - chod systému (výkon manažerských funkcí)

Odborné (vzhledem k funkci) - znalost právních a ekonomických předpisů - znalost školského kontextu - komunikační schopnosti - jazykové vybavení

Osobnostní - *time management* - *seberozvoj*, *schopnost sebereflexe* - *přijímání rozhodnutí* - *práce se stresem*

Sociální - *sestavování týmů* - *řešení problémů a konfliktů*, *zvládnání odporu* - *spolupráce s partnery* - *akceptování podmínek*

Řízení a hodnocení edukačního procesu - *plánování a vytváření kurikula*

- *evaluace procesu (srovnávací šetření žáků)* - *implementace nových poznatků do edukačního procesu* - *využití zpětné vazby pro zlepšování procesu.*“

(Lhotková I., 2012 str. 62)

Další kompetence ředitele školy vyplývají ze zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících, který je spolu se školským zákonem základním právním předpisem. V tomto zákoně jsou ustanovení, která se zabývají: a) odchylkami při sjednávání doby trvání pracovního poměru na dobu určitou

pedagogických pracovníků,

b) předpoklady pro výkon činnosti pedagogických pracovníků,

c) pracovní dobou pedagogických pracovníků,

d) další vzdělávání a kariérní systém pedagogických pracovníků.

### 2.1.3 Motivace ředitele mateřské školy

Motivace je složitý proces, komplikovaná změť vnitřních i vnějších více či méně uvědomovaných a emočně sycených podnětů (incentiv a stimulů), které můžeme jen obtížně výzkumně sledovat a popisovat zevnějšku. Motivace pracovníků je tématem, které poutá pozornost vedoucích pracovníků (nejen) škol velmi často.

Jak motivovat učitele k tomu, aby pracovali kvalitě a ochotně? Na takovou otázku není jednoznačná odpověď, existuje však celá řada více či méně zdařilých publikací, které se motivací pracovníků zabývají a snaží se nabídnout některé „dobré zkušenosti“ a někdy i „recepty“ na to, jak je možné pracovníky motivovat.

Je zřejmé, že motivace souvisí jednak s naplňování potřeb lidí a bezesporu také s jejich pracovní spokojeností. Pracovní spokojenost je podmíněna

- pracovní kariérou,

- charakterem práce,
- samostatností při vykonávání práce,
- stylem vedení,
- sociálními vztahy,
- vazbou k dalším úsekům organizace,
- fyzikálními podmínkami.

Charakter práce, její smysluplnost a různorodost je bezesporu jedním z nejdůležitějších faktorů pracovní spokojenosti. Učitelé nezřídka chápou svou práci jako poslání a tvrdí, že se jim práce s dětmi líbí, přesto však nemusejí být vždy ve svém zaměstnání spokojeni ani motivováni ke zlepšování své práce. Nelze tedy podceňovat úlohu peněz, resp. mzdy, za kterou člověk pracuje, klimatu ve škole, (ne)možnosti seberealizace či profesního růstu apod.

Právě otázka hmotného zabezpečení a odměňování aktivních a kvalitních učitelů často trápí vedení škol. Odměňování pracovníků však nezahrnuje jen mzdu, jde o řadu jiných stimulů a škála odměňování může být velmi široká. Mezi hmotné odměny a výhody patří

- základní mzdy a platy,
- prémie za výkon,
- odměny za výsledky a hospodaření jednotlivce,
- příplatky za přesčasy,
- podíly na zisku.

Nepřímo pak lze odměňovat následujícími způsoby:

- příplatky na pojištění,
- různé služby, zaměstnanecké výhody (např. užívání služebního telefonu, automobilu...),
- přednostní nároky (i v nefinančním vyjádření).

Do nehmotných odměn pak patří např. účast na rozhodování, svěření pravomocí, možnost odborného růstu, volná pracovní doba, výběr práce apod. Některé z těchto hmotných i nehmotných stimulů nejsou pro školské prostředí typické, některé nehmotné formy oceňování jsou však v mnohých školách zbytečně opomíjeny. Odměňování obvykle nesouvisí jen s výsledky práce a jejich kvalitou, ale také s pracovním místem, resp. s funkcí, s pracovním chováním a s pracovními podmínkami (např. práce v nevhodných podmínkách nebo s rizikovými klienty/děťmi může být oceňována výše).

Vliv na výši platu má také situace na trhu práce a příslušné zákony. V zájmu zajištění spravedlnosti by však výsledky práce a zejména jejich kvalita měly mít pro odměňování zásadní význam. I když by se mohlo zdát, že kvalitu práce učitelů je možné zvnějšku posuzovat a hodnotit jen velmi obtížně, ředitelé škol si obvykle vypracovávají vlastní kritéria pro hodnocení pracovníků, do kterých zahrnují např. schopnost učitele inovovat, aktivitu při plnění úkolů, přípravu volnočasových aktivit pro žáky a vedení kroužků, ochotu dále se vzdělávat apod. Nejdůležitější roli v odměňování a motivaci učitelů sehrává již zmíněná spravedlnost v odměňování. Pokud pracovník vnímá odměňování jako nespravedlivé, přestává mít motivační účinek. Záleží na tom, jak pracovník posuzuje svůj výkon a jakou odměnu ve vztahu k tomuto výkonu očekává.

Ředitelům škol se proto doporučuje vést učitele k sebehodnocení (např. formou různých portfolií, zpětnovazebních deníků apod.) a hovořit s učiteli pravidelně o jejich výkonech, očekáváních a představách. Také kritéria pro hodnocení učitelů by měla být diskutována ve školním týmu. Způsoby hodnocení ve vztahu ke spravedlnosti odměny lze vyjádřit následujícími modely: Optimální způsob odměňování čím větší výkon - tím větší odměna, 38 čím menší výkon - tím menší odměna. Liberalistický způsob odměňování čím větší výkon - tím větší odměna, dělá-li méně - dostane stejně. Trestající (demotivující) způsob odměňování dělá-li pracovník více, dostane stejně, čím menší výkon - tím menší odměna. Motivačně beze vztahu (destruktivní) ať dělá, jak dělá, odměna je stejná. Absurdní způsob odměňování čím větší výkon - tím menší odměna, čím menší výkon - tím větší odměna.

#### 2.1.4 Povinnosti a pravomoci ředitele mateřské školy

Současné řízení mateřské školy je velmi složitý a zároveň komplexní proces, který v sobě zahrnuje řadu oblastí. Mám na škole zpracovaný základní přehled těchto oblastí, které musí ředitel školy zvládnout, sám nebo s pomocí spolupracovníků, aby nedošlo k vyhoření.

- a) Škola a právo – obsahuje např. základní přehled právních předpisů, sledování novelizací, kurikulární dokumenty, práva a povinnosti ředitele mateřské školy, pedagogických pracovníků, zákonných zástupců, projednání přestupků...
- b) Organizace mateřské školy- obsahuje např. přijímání k předškolnímu vzdělávání, individuální vzdělávání, úplata za předškolní vzdělávání, školní řád, děti se speciálními vzdělávacími potřebami, podpůrná opatření prvního až pátého stupně, postup při poskytování podpůrných opatření, asistent pedagoga-kvalifikace, škola a informace, vyřizování stížností...
- c) Dokumentace mateřské školy- obsahuje např. povinná dokumentace podle § 28 školského zákona, školní matrika, rejstřík škol, výroční zprávy o činnosti školy, organizační řád, zřizovací listina, přehled vnitřních předpisů školy, spisová služba a skartace...
- d) Kontrola a hodnocení- obsahuje např. vlastní hodnocení školy, hospitační činnost, inspekční zprávy, protokol o kontrole, kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledku vzdělávání, finanční kontrola...
- e) Pracovní právo- obsahuje např. pracovní poměr, dohody o pracích, pracovní doba, doba odpočinku a dovolená, odměňování za práci, náhrada výdajů poskytovaných zaměstnanci, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o zaměstnance, vnitřní předpisy-pracovní řád...
- f) Finance a majetek obsahuje např. financování školy ze státního rozpočtu- závazné ukazatele, financování zřizovatelem, součásti rozpočtu školy, fondy příspěvkové organizace, majetek školy...
- g) BOZP a hygiena- obsahuje např. BOZP při výchově a vzdělávání- směrnice, školní úraz, odpovědnost za škodu, bezpečnost a ochrana zdraví při práci- poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, požární ochrana ve škole...

Ředitel školy a školského zařízení v souladu s ustanovením § 164 zákona č. 561/2004 Sb.

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

V souladu s ustanovením § 165 zákona č. 561/2004 Sb., ředitel školy:

(1) Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, dále

- a) stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení,
- b) odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle § 160 až 163 v souladu s účelem, na který byly přiděleny.

(2) Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, rozhoduje o právech a povinnostech v oblasti státní správy v těchto případech:

- a) zamítnutí žádosti o povolení individuálního vzdělávacího plánu podle § 18 a zamítnutí žádosti o přeřazení žáka nebo studenta do vyššího ročníku podle § 17 odst. 3,
- b) přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání podle § 34 a ukončení předškolního vzdělávání podle § 35, zařazení dítěte do přípravného stupně základní školy speciální podle § 48a, zařazení dítěte do přípravné třídy základní školy podle § 47...
- k) povolení a ukončení individuálního vzdělávání žáka podle § 41 a ukončení individuálního vzdělávání dítěte podle § 34b.

V souladu s ustanovením § 18 zákona č. 561/2004 Sb., ředitel školy:

1) může s písemným doporučením školského poradenského zařízení povolit nezletilému žákovi se speciálními vzdělávacími potřebami nebo s mimořádným nadáním na žádost jeho zákonného zástupce a zletilému žákovi nebo studentovi se speciálními vzdělávacími potřebami nebo s mimořádným nadáním na jeho žádost vzdělávání podle individuálního vzdělávacího plánu

Výčet pravomocí a povinností nelze zpracovat úplně a vyčerpávajícím způsobem. Ředitel odpovídá v podstatě za chod školy ve všech oblastech.

PhDr. Václav Trojan, Ph.D. napsal ve svém článku pro „Letní speciál Řízení školy 2018“, že se blýská na lepší časy „*Jeden z velkých národních projektů má podporu ve svém názvu. Projekt SYPO (systémová podpora) se bude věnovat učitelům i ředitelům. Moc věřím, že podpora bude směřována potřebným směrem, že plánovaná stálá konference ředitelů i další aktivity (osobně mi připadají logické, srozumitelné a užitečné) ředitelům skutečně pomohou. Je totiž na čase, aby z projektů zmizela zatěžující projektová idiocie-ředitelé totiž potřebují skutečnou podporu, nikoli byrokratické definice produktových rozpadů, stále podrobnější výkazy či formální hledání jakéhokoli vzdělání učitelů, jak to nesmyslně vyžadují tzv. šablony*“

#### 2.1.5 Možnosti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků

Je třeba si uvědomit, že ředitel školy sice nemůže převzít plnou odpovědnost za profesionální rozvoj jednotlivců (jde o individuální rozhodnutí každého člověka), avšak je plně odpovědný za vytváření příznivých podmínek pro profesionální rozvoj lidí ve škole tím, že pomáhá vytvářet učící se prostředí, hodnotí výsledky a výstupy a je modelem lídra a učícího se pracovníka. Ředitel vychází ze Zákona 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících

Smysluplně koncipovaná příprava vedoucích pracovníků škol respektuje a akcentuje několik ústředních principů. Jde o to, že vedení a řízení školy:

- nevystačí s iniciativou jednotlivce
- není statické, vyvíjí se

- nesmí ztratit ze zřetele jádro své práce, jímž je podpora učení, zaměření na žáka a na prostředí podporující učení
- musí rozvíjet smysluplné vztahy porozumění zejména s rodiči, ale i s dalšími subjekty vně školy – především v zájmu podpory učení žáků

Vzdělávání pedagogických vedoucích pracovníků má dvě systematictější možnosti. Jednak Studium pro ředitele škol a školských zařízení, které v minimálně 100 hodinové dotaci nabízí účastníkům „znalosti a dovednosti v oblasti řízení škol a školských zařízení a v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů.“ Dále je to Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky (rozsah minimálně 350 hodin, uskutečňuje se na vysoké škole, jak uvádí vyhláška), kterým účastník získává „znalosti a dovednosti v oblasti řízení právnické osoby vykonávající činnost školy nebo školského zařízení, zejména znalosti teorie a praxe školského managementu, práva, ekonomiky, pedagogiky a psychologie, bezpečnosti a ochrany zdraví, komunikace a informačních technologií“. Toto studium sestává z pěti povinných modulů – Teorie a praxe školského managementu, Vedení lidí, Řízení pedagogického procesu, Právo, Ekonomika a finanční management, které jsou realizované podle předepsaných obsahových standardů a minimálních časových rámců pro jednotlivé formy práce.

#### 2.1.6 Kariérní růst učitele

Další vzdělávání učitelů může být chápáno ekvivalentně s pojmem profesionální rozvoj, někdy je vnímáno jen jako součást širšího profesionálního rozvoje nebo růstu učitelů. Pojem profesionální růst pak zavádí k pojmu kariérní růst nebo rozvoj, ke kterému dochází přirozeným postupem učitele skrze jednotlivé fáze profesionální kariéry. Pojem kariéra však evokuje také pojem postup

*“Gradace profesní dráhy učitele založená zpravidla na a) systému atestací ověřujících úroveň kvality výkonu profesních činností, která je odlišná u začínajícího, zkušeného a vynikajícího učitele., b) spojená s postupným přebíráním pozic ve škole (např. třídní učitel, uvádějící učitel, předseda předmětové komise) a řídicích funkcích (zástupce ředitele, ředitel, inspektor apod.). Kariérní růst je spojen s platovým postupem. V ČR dosud nebyl systém kariérního růstu oficiálně zaveden, avšak připravuje se návrh MŠMT na tři stupně*



*kariérního růstu učitele a zavedení kategorie vynikajícího učitele mentora, který by pomohl adeptovi vyšší atestační stupeň dosáhnout. “ (Průcha, 2013, s. 121)*

### **2.1.7 Kariérní řád**

*„Popis existujícího právního stavu v dané oblasti. Podle ustanovení § 7 odst. 7 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve školách a školských zařízeních zajišťují vzdělávání pedagogičtí pracovníci. Postavení pedagogických pracovníků upravuje pouze zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Stávající právní úprava se jeví jako nedostatečná, neboť neřeší situaci, jak zabezpečit vzdělávání po 1. lednu 2015 v případě, že objektivně nebude možné zaměstnat pedagogické pracovníky s odbornou kvalifikací. Současná právní úprava dostatečně nereflektuje specifika některých učitelů.“ (Důvodová zpráva k novele zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících oddíl dostupná na <http://www.pedagogicke.info/2016/11/karierni-rad-duvodova-zprava-k-novele.html>)*

Znění nového ustanovení (§29) novely zákona o pedagogických pracovnících (563/2004 Sb.), který zavádí nový kariérní řád a s tím spojenou zákonnou úpravu výkonu učitelské profese. Ministerstvo školství prostřednictvím poslankyně ČSSD prosadilo do návrhu nový odstavec týkající se profesního rozvoje učitelů. Ten přímo určuje, že další vzdělávání v souvislosti s kariérním rozvojem bude zajišťovat přímo řízená organizace:

*„Kariérní systém učitelů stanoví pravidla rozvoje profesních kompetencí tak, aby umožnil systematický rozvoj kvality vzdělávání v České republice a profesionální výkon činnosti učitele v souladu se zásadami a cíli vzdělávání podle školského zákona. Kariérní systém učitelů garantuje jejich profesní rozvoj, systém jejich dalšího vzdělávání a systém odměňování podle dosaženého kariérního stupně. Ministerstvo zajišťuje profesní rozvoj učitelů uskutečňovaný dalším vzděláváním prostřednictvím právnické osoby jím zřízené za účelem zajišťování profesního rozvoje pedagogických pracovníků.“(novele zákona 563/2004 Sb.)*

Bečvářová (Bečvářová, 2003, s. 100) se zabývá i personálními činnostmi a také rozvojem pracovníků. Popisuje je jej jako zajištění podmínek pracovníkům, aby byl umožněn co nejefektivnější odborný růst pedagogických i ostatních zaměstnanců především

prostřednictvím studia (organizovaného nebo individuálního) Hovoří spíše jen o tom, že by ředitelka a její zástupce měli pedagogy vést, chovat se k nim profesionálně a využívat přitom efektivních metod vedení, třeba prostřednictvím týmové práce, motivace. Hodnocení pracovníků podle ní by mělo přispívat k dalšímu postupu a zkvalitňování odbornosti a zvyšování efektivity. Právě odborný růst zaměstnanců je podle ní závislý na motivaci kolegů a ředitele školy, jenž by měl být osobním vzorem, stimulovat zaměstnance pomocí hmotného, slovního a i jiných forem ohodnocení. Klade velký důraz, a chápe tak odborný růst pedagogů především jako další vzdělávání formou seminářů nebo samostudia odborné literatury.

Návrh zákona, kterým se mění zákon č. 563 / 2004., o pedagogických pracovnících, a další související zákony. Novela zavádí efektivní kariéerní řád pro učitele s jasnou motivační vazbou na jejich hodnocení. Tento návrh neprošel 12. 07. 2017, zákon nebyl přijat a je odložen

#### 2.1.8 Syndrom vyhoření ředitele mateřské školy

Vyčerpaní, vyhasnutí, beznaděj, takové jsou příznaky syndromu vyhoření.

MUDr. Olga Kunertová říká, že postihuje především pracovníky pomáhajících profesí. Proč? Protože oni nejčastěji dávají do své práce i své srdce. *„Syndrom vyhoření postihuje lidi, kteří pracují s jinými lidmi (učitele, psychology, dokonce i rodiče „Čistě teoreticky může vyhořet každý, ale velkou „oblibu“ má tento syndrom především u pracovníků v pomáhajících profesích, protože oni nejčastěji dávají do své práce kromě profesionálních dovedností i své srdce. Jsou to profese zatížené rizikem rozvíjení osobních vztahů s klienty a vykonávané většinou takovým typem lidí, kterým osudy ostatních nejsou lhostejné. Zejména začátečníci se vrhají do své práce v těchto oborech s velkým nasazením, nelitují energie ani svého osobního času, nevyžadují ani příliš velkou finanční odměnu, neboť uspokojení z práce je pro ně důležitější než cokoli, takzvaně hoří. Nadšením nahrazují nedostatek profesionálních dovedností. To je velmi vyčerpávající. Navíc je to často, byť podvědomě, spojeno s očekáváním vděčnosti, a ta přichází málokdy. Výsledkem je zklamání, frustrace, naštvání mnohdy obrácené vůči tomu, komu jsme na začátku měli ambice pomáhat.“* Jak můžeme syndromu vyhoření předcházet? *„Pracovat na sobě. V praxi to znamená přemýšlet neustále o důvodech pro to, co činíme, pro co se rozhodujeme,*

*co vlastně nabízíme a jaké to má hranice. Úkolem pomáhajícího pracovníka paradoxně není pomáhat, ale být užitečný. Málokdy je užitečné, když klientům pomáháme příliš, například když podléháme jejich manipulacím, které na nás často zkoušejí, protože to nedovedou jinak, nebo když řešíme něco, co po nás nikdo nechce, abychom řešili, jen kvůli svému přesvědčení, že by to mělo být jinak. To pak vede k tomu, že přetahujeme pracovní dobu, zvedáme služební telefon v době svého osobního volna, nedopřejeme si přestávku, odsouváme své osobní potřeby, protože máme pocit, že klient se bez naší okamžité pomoci neobejde. A to je přímá cesta k vyhoření.“ (Informatorium 3-8, číslo 3/2013 Portál.)*

### 3 Základní školská legislativa

Školský zákon (zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání) a jeho další prováděcí vyhlášky přinesly do českého školství 21. století řadu změn. Zákon byl od roku 2004 celkem 43 krát novelizován! Do roku 2020 je plánováno celkem 49 novelizací.

Mezi nejvýznamnější z nich patří kurikulární reforma, která školám a učitelům poskytuje větší prostor pro samostatnou práci tím, že jim umožňuje vytvořit Školní vzdělávací program, který vychází z tzv. Rámcového vzdělávacího programu (více např. na <http://www.vuppraha.cz> nebo <http://www.rvp.cz>). Cílem školské reformy je zefektivnit a zpřístupnit vzdělávací proces. Dnešní vzdělávání se musí přizpůsobit potřebám člověka 21. století – potřebě zvládat informační explozi, orientovat se ve světě techniky, účastnit se aktivně života ve svobodné společnosti, žít bez problémů v multikulturní společnosti, dorozumět se v prostoru EU, být připraven na řešení praktických situací různého druhu atd. Proto se hlavním cílem vzdělávání stává rozvoj těch životních dovedností, které jsou pro dnešní svět klíčové, např. umět se učit, komunikovat, umět řešit problémy, umět spolupracovat s ostatními, vést za své jednání a chování odpovědnost atd. Jde o vědomosti, dovednosti a osobnostní vlastnosti, které jsou široce využitelné, umožňují uplatnění v širokém spektru povolání, rychlou rekvalifikaci, adaptaci na změny atd. Nabytí těchto dovedností by se pak mělo projevit v produktivitě práce, v zaměstnanosti a v konkurenceschopnosti na evropském trhu práce. Zpřístupnění vzdělávání je pak třeba vnímat nejen z hlediska srovnatelných možností pro žáky s různými zdravotními a sociálními podmínkami, ale i z hlediska uplatnění postupů, jak žáky vtáhnout do aktivní účasti na vzdělávání. Základem musí být příznivé prostředí pro vzdělávání a motivace k učení jako celoživotní nezbytnosti (<http://www.msmt.cz>).

Ministryně školství představila své priority na rok 2017. Na tiskové konferenci dne v Praze dne 10. ledna 2017 představila ministryně školství, mládeže a tělovýchovy Kateřina Valachová priority českého školství.

Hlavním cílem je navyšovat rozpočet od mateřských škol až po vysoké školy a motivovat učitele, kteří by roce 2020 měli dosáhnout na průměrný plat 43 000 Kč. „*Mít v nejlepší*

*kondici školství znamená investovat do toho nejcennějšího, co máme, a to jsou naše děti,“* řekla úvodem *Kateřina Valachová.*“ dostupné v archivu <http://www.msmt.cz/>

### **3.1 Vývoj a změny školského zákona a vyhlášek s ním související od roku 2007 – 2017**

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

Školský zákon byl od platnosti 10. 11. 2004 novelizován zatím celkem čtyřicet třikrát. Na ministerstvu školství se od roku 1989 vystříдалo cca dvacet ministrů.

Zde předkládám některé z novel, které významně zasáhly do předškolního vzdělávání:

1. 1. 2012 Zavedení bezúplatného vzdělávání v mateřské škole (k provedení § 123 odst. 2 zákona č. 561/2004 Sb. s účinností od 1. ledna 2012) Zákon 472/2011 Sb.

1. 5. 2015 novela se týká těchto oblastí: vzdělávání dětí, žáků studentů se speciálními vzdělávacími potřebami, registr pedagogických pracovníků, povinná školní docházka a spádové školy, pracovní poměr ředitelů škol a správní řízení v působnosti škol a školských zařízení. Vyhlášeno ve Sbírce zákonů: 17. 04. 2015 pod číslem 82/2015 Sb., s účinností od 01. 05. 2015

1. 9. 2016 - návrh vyhlášky k provedení § 19 a některých dalších. Novela upravuje pravidla vzdělávání dětí, žáků studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a žáků nadaných. Vyhlášeno ve Sbírce zákonů: 28. 1. 2016 pod číslem 27/2016 Sb., s účinností od 01. 09. 2016

1. 9. 2016 novela o zavedení povinného roku předškolního vzdělávání před zahájením povinné školní docházky... Vyhlášeno ve Sbírce zákonů: 08. 06. 2016 pod číslem 178/2016 Sb., s účinností od 01. 09. 2016

1. 9. 2017 - novela se týká § 20 Vzdělávání cizinců a osob pobývajících dlouhodobě v zahraničí, § 22, Práva pedagogických pracovníků, § 22b Povinnosti pedagogických pracovníků, § 123 Úplata za vzdělávání a školské služby Vyhlášeno ve sbírce zákonů: 05. 04. 2017 pod číslem 101/2017 Sb., s účinností od 01. 09. 2017

#### **Shrnutí nejzásadnějších změn**

Novela školského zákona, zákon č. 178/2016 Sb. zavádí s účinností od září 2017 povinné předškolní vzdělávání a zavádí individuální vzdělávání dětí jako možnou alternativu plnění povinného předškolního vzdělávání v mateřské škole.

Mění se pravidla přednostního přijímání dětí ke vzdělávání v mateřské škole (od září 2017 se bude týkat dětí starších čtyř let, od září 2018 dětí starších tří let, od září 2020 dětí od dvou let).

S účinností od září 2020 se rozšiřuje vzdělávání v mateřské škole na děti ve věku od dvou do tří let (mateřské školy budou muset mít pro dvouleté děti ze spádové oblasti vytvořené dostatečné kapacity).

Lesní mateřské školy se stávají od září 2016 mateřskými školami podle školského zákona. Na vzdělávání v lesních mateřských školách zapsaných v rejstříku škol bude stát poskytovat finanční prostředky.

Mění se termín zápisu k povinné školní docházce (PŠD) v základní škole a podání žádosti o odklad PŠD.

Zavádí se povinné snižování maximálního počtu dětí ve třídě z důvodu přítomnosti dětí se speciálními vzdělávacími potřebami a dětí dvouletých.

Povinné předškolní vzdělávání a přednostní přijímání k předškolnímu vzdělávání S účinností od 1. ledna 2017 je stanoveno dětem, které dosáhnou pěti let do měsíce září, nastoupit v následujícím školním roce k povinnému předškolnímu vzdělávání. Zavádí se zápis k povinnému předškolnímu vzdělávání, který bude mateřskou školou vypisován ve stanoveném časovém období (prvních 14 dní v květnu). V případě dětí, které neplní povinné předškolní vzdělávání, bude i nadále stanovena možnost zkušebního pobytu v maximální délce tří měsíců.

Od září 2017 je zaváděno přednostní přijímání čtyřletých dětí pocházejících ze spádového obvodu dané mateřské školy (týká se pouze obecních mateřských škol). Mateřská škola bude muset přijmout všechny děti starší čtyř let ze své spádové oblasti do naplnění kapacity (v případě nedostatečných kapacit budou mít přednost děti pětileté přijímané k povinnému předškolnímu vzdělávání). V souvislosti s tímto opatřením bude třeba zajistit, aby kapacity jednotlivých obecních mateřských škol byly od září 2017 nastaveny tak, aby

byly schopné přijmout všechny čtyřleté a pětileté děti z jejich spádových oblastí. Od září 2018 bude zavedeno přednostní přijímání dětí starších tří let. Kapacity jednotlivých mateřských škol tedy bude třeba optimálně posílit tak, aby byly schopné přijmout ke vzdělávání všechny tři až pětileté děti z jejich spádové oblasti. Od září 2020 bude zavedeno přednostní přijímání dětí od dvou let.

Od ledna 2017 má místně příslušný obecní úřad povinnost mateřské škole poskytnout před termínem zápisu seznam dětí, které mají být přednostně přijaté ke vzdělávání v dané mateřské škole. Mateřská škola musí do svého školního řádu zpracovat informace o podmínkách uvolňování dětí ze vzdělávání a omlouvání absencí včetně způsobu dokládání jejich důvodů. Pokud si ředitel školy vyžádá doložení důvodů nepřítomnosti dítěte, zákonný zástupce tak bude muset učinit do tří dnů od vyžádání. Povinné předškolní vzdělávání v mateřské škole je bezplatné.

Vedle vzdělávání v mateřské škole školský zákon umožňuje tři další způsoby plnění povinného předškolního vzdělávání – individuální vzdělávání, vzdělávání v přípravné třídě (přípravném stupni základní školy speciální) a v zahraniční škole. Pokud se zákonný zástupce rozhodne pro některou z alternativních forem plnění povinného předškolního vzdělávání, musí to oznámit mateřské škole, do které je jeho dítě zapsáno, nejpozději tři měsíce před začátkem školního roku, ve kterém se má dítě začít povinně vzdělávat (tzn. do konce května). Individuální vzdělávání u dětí předškolního věku Individuální vzdělávání je jednou z možných forem plnění povinného předškolního vzdělávání. Individuální vzdělávání může probíhat po celý školní rok, nebo jen po jeho určité části. Pokud zákonný zástupce plánuje své dítě individuálně vzdělávat po převažující části školního roku (nadpoloviční počet dnů školního roku), musí svůj záměr oznámit řediteli mateřské školy, do které je dítě zapsáno, nejpozději tři měsíce před začátkem školního roku, ve kterém se má dítě začít povinně vzdělávat. Pokud se zákonný zástupce rozhodne začít své dítě individuálně vzdělávat v průběhu školního roku, musí to písemně oznámit řediteli mateřské školy, ve které se jeho dítě vzdělává, a vyčkat do doručení oznámení řediteli. Oznámení o individuálním vzdělávání obsahuje identifikační údaje dítěte (jméno a příjmení, rodné číslo, místo trvalého pobytu), období, po které bude dítě individuálně vzděláváno a důvody pro individuální vzdělávání. Po tom, co ředitel školy obdrží oznámení o individuálním

vzdělávání, doporučí zákonnému zástupci oblasti z rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání, ve kterých má být dítě rozvíjeno. Mateřská škola ověřuje, jak si dítě osvojuje očekávané výstupy (schopnosti a dovednosti) v doporučených oblastech. Pokud dítě zaostává v osvojování potřebných schopností a dovedností, pracovníci mateřské školy doporučí rodičům, jak dále postupovat při vzdělávání, aby jejich dítě bylo co nejlépe podpořeno. Mateřská škola musí ve svém školním řádu stanovit termíny a způsob ověřování, přičemž termín ověřování musí být stanoven v rozmezí měsíců listopad až prosinec. Zákonný zástupce se musí ve stanovený termín dostavit s dítětem k ověření získaných schopností a dovedností v určených oblastech. Pokud se zákonný zástupce s dítětem nedostaví k ověření v řádném ani náhradním termínu, ředitel mateřské školy ukončí individuální vzdělávání. Dítě tak musí neprodleně zahájit docházku do mateřské školy, ve které je zapsáno, a to i v případě, že se rodič proti ukončení individuálního vzdělávání odvolá. Pokud bylo individuální vzdělávání ze strany ředitele mateřské školy ukončeno, není již možné dítě opětovně individuálně vzdělávat. Výdaje, které vzniknou při individuálním vzdělávání (např. nákup didaktických her a pomůcek) hradí zákonný zástupce.

Pokud se jedná o dítě se speciálními vzdělávacími potřebami, které ke svému vzdělávání potřebuje podpůrné opatření spočívající v kompenzačních pomůckách (tyto pomůcky na základě vyšetření doporučuje školské poradenské zařízení, jejich soupis je uveden v příloze vyhlášky č. 27/2016 Sb., o vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a žáků mimořádně nadaných), hradí pořízení těchto pomůcek stát. Stát také hradí výdaje spojené se zařazením dítěte do vzdělávání v příslušné mateřské škole.

V případě nepovinného předškolního vzdělávání (tedy vzdělávání dětí do pěti let věku), ředitel školy může rozhodnout o ukončení předškolního vzdělávání dítěte, důvody pro ukončení jsou: 1. neomluvená absence delší než dva týdny, 2. závažné narušování provozu školy ze strany zákonného zástupce, 3. doporučení lékaře nebo školského poradenského zařízení či 4. neuhrazení úplaty za vzdělávání a stravného. Od září 2017 nelze ukončit předškolní vzdělávání z výše uvedených důvodů v případě dětí plnících povinné předškolní vzdělávání.



Od září 2016 se zavádí povinné snižování nejvyššího povoleného počtu dětí ve třídě. Nejvyšší povolený počet dětí ve třídě (24) se snižuje o 2, pokud se ve třídě vzdělává dítě se speciálními vzdělávacími potřebami, kterému jsou poskytována podpůrná opatření 4. a 5. stupně (jedná se o děti s těžkým a kombinovaným zdravotním postižením) nebo dítě s mentálním postižením, kterému jsou poskytována podpůrná opatření třetího stupně (dítě s lehkým mentálním postižením).

Pokud je ve třídě dítě, kterému jsou poskytována podpůrná opatření třetího stupně, a nemá mentální postižení, snižuje se nejvyšší povolený počet dětí o 1. Přítomností dětí s priznanými podpůrnými opatřeními je možné snížit maximální počet dětí ve třídě na 19 dětí (24 – 5). Lesní mateřské školy se od 1. 9. 2016 stávají mateřskými školami podle školského zákona. Týká se jich nejen zapsání do rejstříku škol, ale také zahrnutí do normativního financování (na vzdělávání dětí v lesní mateřské škole bude přispívat stát). Lesní mateřská škola může fungovat v celodenním nebo polodenním provozu, maximální doba provozu je navrhována na 9 hodin. Návrh novely vyhlášky dále stanovuje např. nejnižší možný počet dětí ve třídě lesní mateřské školy či povinnost přítomnosti dalšího pedagogického nebo nepedagogického pracovníka ve třídě lesní mateřské školy.

Vzdělávání dvouletých dětí Od školního roku 2017/2018 mateřské školy mohou přijímat dvouleté děti, pokud k tomu mají vhodné podmínky, od školního roku 2020/2021 budou již všechny obecní mateřské školy muset mít vytvořené podmínky pro vzdělávání dvouletých dětí a garantovat přednostní přijetí dvouletých dětí z jejich spádové oblasti. Navrhovaná maximální kapacita tříd zřízených výhradně pro děti ve věku dvou až tří let je 16 dětí. V případě tříd, které nebudou zřízeny výhradně pro děti ve věku od dvou do tří let, je od září 2020 navrhováno pravidlo povinného snižování nejvyššího povoleného počtu dětí ve třídě v případě přítomnosti dvouletého dítěte. Za každé dvouleté dítě do dovršení věku tří let se sníží nejvyšší počet dětí ve třídě o 2. Obdobně jako v případě dětí s podpůrnými opatřeními třetího až pátého stupně, půjde tímto postupem snížit nejvyšší počet dětí na 19 (24 – 5). Pokud se bude jednat o dítě, které je dvouleté a má zároveň podpůrná opatření třetího až pátého stupně, sníží se za něj maximální počet dětí o 2. V případě povinného snižování maximální kapacity třídy z důvodu přítomnosti dvouletých dětí platí stejná výjimka jako u snižování z důvodu přítomnosti dětí, kterým jsou poskytována podpůrná opatření.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy připravilo informační materiál ke změnám v předškolním vzdělávání, které souvisí s novelou školského zákona.

Informace o povinném předškolním vzdělávání pro školy 2017

Informace o povinném předškolním vzdělávání určené pro zákonné zástupce dětí 2017

Informace o povinném předškolním vzdělávání určené pro zřizovatele 2017

Souhrnné informace o povinném předškolním vzdělávání 2017

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy zveřejňuje metodický materiál k nastavení pravidel prevence vzniku problémových situací týkajících se žáků s poruchou autistického spektra ve školách a školských zařízeních za účelem zajištění bezpečnosti a ochrany jejich zdraví a nastavení systémové metodické podpory a práce s rodinou a školou či školským zařízením.

Bezpečnostní standard k ochraně škol a školských zařízení

Informace k ochraně tzv. měkkých cílů

Pravidla prevence vzniku problémových situací týkajících se žáků s PAS ve školách a školských zařízeních za účelem zajištění jejich bezpečnosti

Financování školství

„Praha, 18. ledna 2017 - Poslanecká sněmovna dnes schválila novelu školského zákona, která mění financování regionálního školství. Pro mateřské, základní a střední školy, konzervatoře a školní družiny bude Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy garantovat finanční pokrytí vzdělávání v rozsahu vymezeném státem stanoveným maximem.

System financování podle počtu žáků nahradí nový systém, který bude garantovat financování skutečného rozsahu vzdělávání. *"Dnešek je skutečně zlomovým a velmi důležitým dnem pro české školství. Je to důležitý den pro rodiče a je to také důležitý den pro naše děti, protože se podařilo něco, co se nedařilo řadu let,"* komentoval schválení novely premiér Bohuslav Sobotka.

*„Je to pro nás historický okamžik, protože dlouhou dobu se po změnách financování škol volá. Tyto změny znamenají spravedlivější, férovější financování škol. Nevídaná je také absolutní shoda odborných asociací, školských odborů, zaměstnavatelských svazů, ale také to, že tyto změny naplňují bezesbytku doporučení OECD. Skončí také nesmyslné hony na udržení žáků za každou cenu, včetně těch, kteří nedosahují dostatečně kvalitních výsledků ve vzdělávání,“* uvedla ministryně školství, mládeže a tělovýchovy Kateřina Valachová.

V současnosti jsou školám a školním družinám zřizovaným obcemi a kraji rozdělovány peníze normativním způsobem ze státního rozpočtu. Tento systém však nepostihuje specifika jednotlivých regionů a mezi kraji jsou velké rozdíly ve výši finanční podpory na vzdělávání ve stejném typu škol. Nejzásadnější změnou, kterou návrh přináší, je změna financování pedagogické práce mateřských škol, základních škol, středních škol, konzervatoří a školních družin, u nichž bude stanoven prováděcími předpisy maximální rozsah přímé pedagogické činnosti hrazený ze státního rozpočtu. Stanovené maximum bude vyjadřovat stav umožňující poskytování vzdělávání v potřebné kvalitě a bude jasně a jednoznačně odvozeno u mateřských škol a školních družin od počtu jejich tříd, respektive oddělení a u základních a středních škol od počtu žáků ve třídě. Stanovená maxima budou respektovat i optimální potřebu souběžného působení dvou učitelek ve třídách mateřských škol, například potřebu pohybových aktivit dětí ve školních družinách a u základních a středních škol pak potřeby spojené s výukou jazyků, ICT i některých dalších, zejména odborných předmětů.

Rozpis rozpočtu bude tedy nově pro výše uvedené školy a školní družiny provádět přímo MŠMT, nikoliv krajské úřady prostřednictvím krajských normativů. Při rozdělování peněz se díky tomu zohlední rozdílná velikostní a oborová struktura škol v krajích, finanční náročnost podpůrných opatření a rozdílná platová úroveň pedagogů v jednotlivých školách. Novela tak umožní spravedlivé ohodnocení učitelů a školy dostanou peníze podle skutečného rozsahu poskytovaného vzdělávání. Tyto změny ve způsobu financování by měly začít platit od 1. 1. 2019. Stávající systém financování prostřednictvím normativů na žáka zůstane zachován pro financování soukromých a církevních škol.

Novela chce také posílit práva pedagogů a zlepšit jejich pracovní podmínky. Zavádí proto kategorii zvlášť závažných porušení, například slovních a fyzických útoků na pracovníky školy. Takové projevy by se nově povinně trestaly vyloučením žáka ze školy. Posílí se také oznamovací povinnost ředitelů ve vztahu k orgánu sociálně-právní ochrany dětí. Součástí novely je také úprava podmínek pro skládání zkoušky z českého jazyka pro studenty, kteří získali vzdělání mimo ČR.“ Dostupné na: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/poslanci-schvalili-zmeny-financovani-skoly-dostanou-penize>

### **3.2 Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání**

Byla novelizovaná celkem sedmkrát, naposledy vyhláškou č. 280/2016 Sb. Tato novela má však různé účinnosti, které postupně začínají platit (1. září 2017 a 1. září 2020).

1. 9. 2017 Předškolní vzdělávání má 3 ročníky. V prvním ročníku mateřské školy se vzdělávají děti, které v příslušném školním roce dovrší nejvýše 4 roky věku. Ve druhém ročníku mateřské školy se vzdělávají děti, které v příslušném školním roce dovrší 5 let věku. Ve třetím ročníku mateřské školy se vzdělávají děti, které v příslušném školním roce dovrší 6 let věku, a děti, kterým byl povolen odklad povinné školní docházky.

Do jedné třídy mateřské školy lze zařadit děti různého věku.

#### **1. 9. 2020 Počty přijatých dětí ve třídách mateřské školy**

Ve třídě, kde se vzdělávají pouze děti ve věku od 2 do 3 let, nebo kde jsou čtyři a více těchto dětí, vykonává pracovní činnost souběžně nepedagogický pracovník s odbornou způsobilostí

a) k výkonu povolání všeobecné sestry, dětské sestry, zdravotnického asistenta, porodní asistentky, zdravotnického záchranáře,

b) učitele mateřské školy, vychovatele, nebo

c) chůvy pro děti do zahájení povinné školní docházky.

Ve třídě lesní mateřské školy, kde je přítomno více než 8 dětí, vykonává pracovní činnost souběžně nepedagogický pracovník uvedený v odstavci 6.

### **3.2.1 Zákon č. 563/ 2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Novela 379/2015 Sb.**

Tento zákon mimo jiné upravuje:

- odchylky při sjednávání doby trvání pracovního poměru na dobu určitou pedagogických pracovníků
- předpoklady pro výkon činnosti pedagogických pracovníků
- pracovní dobu pedagogických pracovníků
- další vzdělávání a kariérní systém pedagogických pracovníků

### **3.2.2 Zákon č. 65/2017 Sb., o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek**

Nový zákon nahradil zákon č. 379/2005 Sb., o opatřeních k ochraně před škodami působenými tabákovými výrobky, alkoholem a jinými návykovými, který lze pokládat za zastřešující právní úpravu v protidrogové oblasti. Tento zákon upravuje opatření k ochraně před škodami působenými užíváním návykových látek a působnost správních úřadů a územních samosprávných celků při přijímání a provádění opatření podle tohoto zákona.

Zákon řeší:

- zákaz kouření ve škole a školském zařízení,
- zákaz kouření v zařízení, kde je uskutečňována mimoškolní výchova a vzdělávání,
- povinnost školy vykázat osobu, která zákon porušuje,
- označit prostor "Kouření zakázáno",
- možnost obce zakázat kouření vyhláškou,
- kontrola Českou školní inspekcí,
- řešení správního deliktu.

### **3.2.3 Novela zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů**

V souvislosti s novým zákonem č. 23/2017 Sb., o pravidlech rozpočtové odpovědnosti, byl novelizován zákon č. 250/2000 Sb. Hlavní změnou je povinnost příspěvkových organizací sestavovat a zveřejňovat střednědobý výhled rozpočtu a rozpočet školy.

Touto novelou se zavádí povinnost příspěvkových organizací sestavovat rozpočet a střednědobý výhled rozpočtu, které schvaluje zřizovatel.

#### Financování škol

##### Financování škol a školských zařízení ze státního rozpočtu

Školy a školská zařízení jsou do 31. prosince 2018 financovány ze státního rozpočtu podle stávajícího ustanovení zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon.

MŠMT vydává: Metodická pomůcka pro ředitele škol a školských zařízení zřizovaných obcí, svazkem obcí, krajem při projednávání rozpočtu přímých výdajů na kalendářní rok. Zjednodušený návod vychází ze Směrnice Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy č. j. MSMT-24005/2016 ze dne 22. listopadu 2016, o závazných zásadách pro rozpisy a návrhy rozpisů finančních prostředků státního rozpočtu krajskými úřady a obecními úřady obcí s rozšířenou působností, která je účinná od 1. ledna 2017.

#### **3.2.4 Novela nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách**

S platností od 1. listopadu 2017 vláda novelizovala nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

Změny se týkají:

Možnost zařadit zaměstnance do platové třídy, pro kterou nesplňuje potřebné vzdělání, jedná-li se o umělecko-pedagogickou činnost (§ 3 odst. 3).

Obsadit pracovní místo zaměstnancem bez potřebného vzdělání (§ 3 odst. 4). **POZOR!** Toto ustanovení se nevztahuje na pedagogické pracovníky, kteří se musí řídit zákonem č. 563/2006 Sb., o pedagogických pracovnících.

Nová stupnice platových tarifů pro pedagogické pracovníky (§ 5 odst. 7). Nyní bude od 1. listopadu 2017 platit:

Nová stupnice platových tarifů pro nepedagogické pracovníky (Příloha č. 1 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb.)

Nová stupnice platových tarifů pro pedagogické pracovníky (Příloha č. 7 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb.)

V souvislosti s tím je potřeba vydat nové platové výměry.

Zvýšen zvláštní příplatek (§ 8) a zároveň nově pojmenovány skupiny prací s neuropsychickou zátěží (Příloha č. 8 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb.)

### **3.2.5 Novela vyhlášky č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb**

vyhlášky č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů

(1) Základní přiděl, kterým je tvořen fond, činí 2 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy

Materiály ČŠI

Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2017/2018

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy schválilo po projednání ve 27. poradě vedení dne 11. 7. 2017 znění kritérií hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání, podle nichž bude Česká školní inspekce školy a školská zařízení ve školním roce 2017/2018 hodnotit. Kritéria vycházejí z modelu tzv. kvalitní školy, který Česká školní inspekce ve spolupráci s externími odborníky vytvořila.

Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání Modifikace pro předškolní vzdělávání

Stanovisko ČŠI - poskytování poradenských služeb dětem - cizincům a žákům-cizincům

Česká školní inspekce zveřejňuje své stanovisko k vybraným skutečnostem spojeným se vzděláváním dětí mateřské školy – cizinců (dále jen „děti-cizinci“) a žáků základní školy – cizinců (dále jen „žáci-cizinci“).

## 4 Závěr teoretické části

### 4.1 Zjištění České školní inspekce

#### 4.1.1 Tematická zpráva ČŠI společné vzdělávání ve školním roce 2016/2017

V říjnu 2017 ČŠI předkládá tematickou zprávu z inspekční Česká školní inspekce předkládá tematickou zprávu z inspekční činnosti zaměřené na problematiku společného vzdělávání v mateřských, základních a středních školách, zařízeních pro zájmové vzdělávání (školní družina, školní klub a středisko volného času – dům dětí a mládeže a stanice zájmových činností) a školských poradenských zařízeních (pedagogicko-psychologické poradny, speciálně pedagogická centra), která byla realizována podle § 174 odst. 2 písm. a) a d) zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

*„Jako společné vzdělávání se označuje vzdělávání všech dětí a žáků společně v hlavním vzdělávacím proudu. Od školního roku 2016/2017 došlo k zásadní změně v oblasti vzdělávání dětí a žáků se speciálními vzdělávacími potřebami, žáků nadaných a mimořádně nadaných. Nabyla účinnosti předmětná úprava v zákoně č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů (změny provedené zejména novelou č. 82/2015 Sb.), vyhláška č. 27/2016 Sb., o vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a žáků nadaných, vyhláška č. 197/2016 Sb., kterou se mění vyhláška č. 72/2015 Sb., o poskytování poradenských služeb ve školách a školských poradenských zařízeních, ve znění pozdějších předpisů, a některé další vyhlášky. Dále došlo k revizi rámcových vzdělávacích programů pro základní vzdělávání, předškolní vzdělávání i všechny obory středního vzdělání. Česká školní inspekce od počátku školního roku 2016/2017 monitoruje proces zavádění společného vzdělávání v kontextu legislativních změn, zjišťuje a analyzuje potřeby škol a sleduje, jak se daří parametry společného vzdělávání naplňovat v praxi. Zjišťovány a sledovány jsou příklady inspirativní praxe i případy, kdy škola nebo školské zařízení postupuje v rozporu s jednoznačně stanovenou povinností, případně nepostupuje podle nové právní úpravy proto, že výklad ustanovení nebo jeho aplikace nejsou jednoznačné*



nebo není možné korektně postupovat bez adekvátní součinnosti např. zákonných zástupců žáka, zřizovatele apod. Ve všech situacích se Česká školní inspekce snaží školám a školským zařízením poskytovat metodickou podporu, informovat o správném postupu a napomáhat s uvedením problematických zjištění do korektního stavu.

### *Problematické oblasti*

V návaznosti na svá zjištění poukazuje Česká školní inspekce na několik oblastí, které lze v rámci hodnocení aktuálního stavu implementace společného vzdělávání považovat za nejvíce problematické. Administrativní zátěž Významným problémem, který dle zjištění České školní inspekce významně komplikuje úspěšnou implementaci společného vzdělávání, je výrazný nárůst činností administrativní povahy. S implementací koncepce společného vzdělávání do činnosti škol je spojeno velké množství nové dokumentace, výkaznictví a úprav dokumentace stávající. Školy musely aktualizovat své kurikulární dokumenty<sup>14</sup>, školní řády a v některých případech školy upravovaly také kritéria pro přijímání dětí a žáků, přičemž v řadě případů již školám v souvislosti s těmito činnostmi nezbyval prostor na promyšlení vlastních vzdělávacích strategií.

### *Nedostatky v informacích*

Ze zjištění České školní inspekce vyplývá, že školy na různých školeních a metodických setkáních zpočátku (zejména v průběhu 1. pololetí školního roku 2016/2017) dostávaly nejednotné informace. Šlo zejména o výklady právních předpisů, informace o úloze jednotlivých aktérů, např. odborů školství krajských úřadů či školských poradenských zařízení, na některé konkrétní dotazy pak odpovědi vůbec nedostávaly, případně dostávaly odpovědi nejednoznačné

### *Personální problémy*

Řada problémů se objevuje také v personální oblasti. V případech, kdy je doporučen a schválen asistent pedagoga a jsou na něj již přiděleny také finanční prostředky, má mnoho škol problém asistenta pedagoga vůbec sehnat. Některé školy tak přijímají asistenta pedagoga bez příslušného vzdělání a snaží se pro něj až ex post zajistit kurz, což je ovšem v současné situaci problematické

### *Funkčnost systému podpůrných opatření*

*Dle zjištění České školní inspekce se v některých případech stávalo, že doporučení vydaná krátce po 1. 9. 2016 byla do půl roku ze strany ŠPZ přepracována, respektive bylo vydáno doporučení nové, přestože již vydané doporučení bylo stále platné. Pokud školy na základě prvního doporučení realizovaly podpůrná opatření (např. nákupem kompenzačních pomůcek) a následně formu podpory změnily na základě doporučení nového, docházelo k neefektivnímu využívání finančních prostředků*

### *Závěry:*

*Implementace společného vzdělávání ve školním roce 2016/2017 započala zejména díky vysokému nasazení a odpovědnosti škol, které se snažily dle svých možností a schopností vyřešit všechny komplikace, které před ně byly kladeny, a to i v situaci, kdy se školám nedostávalo adekvátní podpory z vnějšku. Na druhou stranu je třeba konstatovat, že školy mnohdy nedokázaly s množstvím informací, které v rámci metodické podpory zpracovalo či průběžně zpracovává Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy nebo Národní ústav pro vzdělávání, adekvátně pracovat, v objemu informací se často ztrácely, mnohdy nepochopily uváděné formulace správně nebo neaplikovaly správně příslušná doporučení.“*

### **4.1.2 Dopady povinného předškolního vzdělávání na organizační a personální zajištění a výchovně – vzdělávací činnost mateřských škol za období 1. pololetí školního roku 2017/2018**

*„Česká školní inspekce předkládá tematickou zprávu zaměřenou na dopady legislativní změny spočívající v ukotvení předškolního vzdělávání jako povinného na fungování, organizační a personální zajištění a výchovně-vzdělávací činnosti mateřských škol (dále i „MŠ“). Ve shrnutí se mimo jiné dozvíme, že: „Zavedení povinného posledního roku předškolního vzdělávání s sebou nepřineslo žádné výraznější změny ani v personální a organizační oblasti, ani ve výchovně-vzdělávací činnosti (zejména proto, že očekávaný podíl pětiletých dětí, na něž legislativní úprava cílila, do předškolního vzdělávání nenastoupil). Z organizačního hlediska je však do budoucna třeba pečlivě sledovat demografický vývoj a dbát na to, aby MŠ měly dostatečnou kapacitu (v posledních letech začaly počty narozených dětí oproti původní demografické prognóze opět stoupat). Česká školní inspekce však poukazuje na zvýšený nárůst administrativy, který se pojí např. se*

*sledováním docházky dětí, omlouváním nepřítomnosti dětí, individuálním vzděláváním a ověřováním dosahování očekávaných výsledků u dětí v režimu individuálního vzdělávání. Adaptační potíže nově přijímaných pětiletých dětí jsou srovnatelné s obtížemi ostatních dětí nastupujících do předškolního vzdělávání.*

#### *Pozitivní zjištění*

*Zavedení povinného předškolního vzdělávání mělo pouze malé dopady na personální podmínky škol nebo na jejich organizaci. Jde však především o důsledek nízkého počtu nově přijatých dětí, na něž legislativní opatření cílilo.*

- *V celkovém pohledu se nevyskytují specifické problémy s adaptací u dětí, které do MŠ nově vstupují v pěti letech.*

#### *Negativní zjištění*

• *Do předškolního vzdělávání se nepodařilo zapojit všechny děti, pro které byl poslední školní rok povinný (zhruba 3 % dětí z populačního ročníku). Často jde právě o děti, pro něž by bylo předškolní vzdělávání nejvíce přínosné, protože pochází ze sociálně a ekonomicky znevýhodněného prostředí, které na jejich potřeby v oblasti vzdělávání nedokáže adekvátně reagovat.*

• *Pro část dětí není zajištěno stanovení spádové MŠ. Obce školám ve všech případech neposkytují seznam dětí, kterých se povinné vzdělávání týká. Není jednoznačně stanoven postup v případě, že zákonní zástupci nezapiší děti k povinné docházce do MŠ.*

• *Legislativa dostatečně neupřesňuje postup při ověřování dosahování očekávaných výstupů u dětí v režimu individuálního vzdělávání, a školy tak v případě formálního ověřování neposkytují potřebnou zpětnou vazbu pro zákonné zástupce. Výsledek ověřování nemá žádný konkrétní důsledek. Není proto zajištěna potřebná podpora dětí, pro které je předškolní vzdělávání vzhledem k méně podnětnému rodinnému prostředí vhodnou příležitostí pro zvýšení šancí na školní úspěch.*

• *Povinné předškolní vzdělávání znamenalo nárůst administrativy pro pracovníky škol (např. v oblasti organizace zápisů, sledování spádových dětí, sledování docházky, vymáhání pravidelné docházky, zdůvodnění absencí apod.).*

## *Doporučení*

*S ohledem na výše uvedené lze konstatovat, že původní záměr, kterým bylo zavedení legislativního opatření v podobě posledního roku předškolního vzdělávání jako povinného s cílem zajistit účast na předškolním vzdělávání u dětí, které se jej v minulosti neúčastnily, se ve sledovaném období nepodařilo naplnit. Česká školní inspekce zpracovala několik doporučení směřujících ke zvýšení efektivity dopadů této legislativní změny.*

### *Doporučení pro MŠMT*

- Vytvořit systém podpory a motivace rodičů, kteří dlouhodobě své děti do předškolního vzdělávání neposílají, a ani současným legislativním opatřením nedošlo v jejich postojích ke změně (např. bezplatné stravování a doprava, systematické vysvětlování přínosů předškolního vzdělávání pro budoucí vzdělávací úspěch dítěte). Zabývat se analyzováním skutečných příčin toho, proč děti do předškolního vzdělávání nenastoupily, a podle zjištění navrhnout a realizovat cílená opatření, a to i v rámci koordinovaného postupu (Ministerstvo práce a sociálních věcí, Agentura pro sociální začleňování, Ministerstvo spravedlnosti a orgány sociálně právní ochrany dětí).*
- Zajistit mateřským školám srozumitelné postupy pro řešení záležitostí souvisejících s povinným posledním rokem předškolního vzdělávání (organizace zápisu dětí, spolupráce Česká školní inspekce Dopady povinného předškolního vzdělávání na organizační a personální zajištění Čj.: ČŠIG-2093/18-G2 a výchovně-vzdělávací činnost MŠ za 1. pololetí školního roku 2017/2018 19/19 se zřizovatelem, neúčast rodičů na zápisu dětí, způsoby omlouvání dětí, řešení absencí dětí nespolupracujících rodičů apod.).*
- Upravit pravidla pro ověřování dosahování očekávaných výstupů u dětí v režimu individuálního vzdělávání vzhledem ke zjištěné vysoké variabilitě forem a způsobů ověřování mezi jednotlivými školami.*
- Řešit povinnost MŠ zajistit kapacitu pro děti, které by v průběhu školního roku přešly z režimu individuálního vzdělávání na pravidelnou docházku do MŠ. Tato povinnost se v praxi jeví jako problematická při organizaci vzdělávání a dodržování nejvyššího povoleného počtu dětí v MŠ a ve třídách. Doporučení MŠMT podat neprodleně žádost o změnu kapacity školy v rejstříku škol a školských zařízení nemusí vždy řešit reálný problém*

nedostatečné kapacity školy. Podle zjištění České školní inspekce skutečně některé školy přijímají děti do režimu individuálního vzdělávání nad rámec svých kapacit. • Zajistit kvalitní další vzdělávání pedagogů, zejména v oblasti formativního hodnocení, didaktických a metodických postupů vhodných pro děti s různými vzdělávacími potřebami i pro děti různého věku.

#### *Doporučení pro zřizovatele*

- Systematicky sledovat demografický vývoj s ohledem na aktuální nárůst nově narozených dětí.
- Podporovat školy, do jejichž spádové oblasti patří vyšší podíl dětí ze sociálně a kulturně odlišného prostředí – například zajištěním pozice sociálního pedagoga. Vyhodnocovat účinnost zavedených opatření, která mají vést ke kvalitnějšímu vzdělávání pro ohrožené skupiny dětí.
- Vytvářet předpoklady pro výměnu zkušeností mezi jednotlivými školami.

#### *Doporučení pro školy*

- Průběžně vyhodnocovat dopady vzdělávání na očekávané výstupy předškolního vzdělávání.
- Podporovat pedagogy MŠ, i v malých školách vytvářet příležitosti pro společné plánování a společnou reflexi vzdělávání, podporovat moderaci nad vzdělávacími výsledky dětí a spolupráci při návrzích opatření. “ (Dopady povinného předškolního vzdělávání)

#### **4.1.3 Závěry z pohledu ředitelek mateřských škol**

Ředitelka musí zabezpečovat všechny činnosti, které mají na starost, v jiných firmách personální útvary, protože ve většině mateřských škol tyto útvary neexistují a zodpovědnost za naplňování cíle, a tím je mít ve škole správné lidi, na správných místech, kteří dělají správné věci je na řediteli školy. Co mezi základní personální činnosti ředitelek mateřských škol patří, jsem popsala v teoretické části.

Co nám k této problematice říká „ Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání“? (úplné znění k lednu 2018), který je podle slov ČŠI „Bible pro ředitele MŠ“

V kapitole 7,5-7,6 jsou popsány požadavky na řízení a personální zajištění mateřské školy

### **Řízení mateřské školy**

*Řízení mateřské školy je plně vyhovující, jestliže:*

- *Povinnosti, pravomoci a úkoly všech zaměstnanců jsou jasně vymezeny.*
- *Je vytvořen funkční informační systém, a to jak uvnitř mateřské školy, tak navenek.*
- *Při vedení zaměstnanců ředitel vytváří ovzduší vzájemné důvěry a tolerance, zapojuje spolupracovníky do řízení mateřské školy, ponechává jim dostatek pravomocí a respektuje jejich názor. Podporuje a motivuje spoluúčast všech členů týmu na rozhodování o zásadních otázkách školního programu.*
- *Ředitel školy vyhodnocuje práci všech zaměstnanců, pozitivně zaměstnance motivuje a podporuje jejich vzájemnou spolupráci.*
- *Pedagogický sbor pracuje jako tým, zve ke spolupráci rodiče.*
- *Plánování pedagogické práce a chodu mateřské školy je funkční, opírá se o předchozí analýzu a využívá zpětnou vazbu.*
- *Ředitel vypracovává školní vzdělávací program ve spolupráci s ostatními členy týmu, případně s rodiči. Kontrolní a evaluační činnosti zahrnují všechny stránky chodu mateřské školy, jsou smysluplné a užitečné. Z výsledků jsou vyvozovány závěry pro další práci.*

### **Personální a pedagogické zajištění**

*Personální a pedagogické podmínky vzdělávání jsou plně vyhovující, jestliže:*

- *Všichni zaměstnanci, kteří pracují v mateřské škole jako pedagogičtí pracovníci, mají předepsanou odbornou kvalifikaci. Ti, kterým část odbornosti chybí, si ji průběžně doplňují.*
- *Pedagogický sbor, resp. pracovní tým funguje na základě jasně vymezených a společně vytvořených pravidel.*
- *Pedagogičtí pracovníci se sebevzdělávají, ke svému dalšímu vzdělávání přistupují aktivně.*

- Ředitel podporuje profesionalizaci pracovního týmu, sleduje udržení a další růst profesních kompetencí všech pedagogů (včetně své osoby), vytváří podmínky pro jejich další systematické vzdělávání<sup>24</sup>.
- Služby učitelů jsou organizovány takovým způsobem, aby byla vždy a při všech činnostech zajištěna optimální pedagogická péče o děti.
- Je podle možností a podmínek školy zajištěno překrývání přímé pedagogické činnosti učitelů ve třídě, optimálně alespoň v rozsahu dvou a půl hodiny.
- Zaměstnanci jednají, chovají se a pracují profesionálním způsobem (v souladu se společenskými pravidly a pedagogickými a metodickými zásadami výchovy a vzdělávání předškolních dětí).
- Specializované služby, jako je logopedie, rehabilitace či jiná péče o děti se speciálními vzdělávacími potřebami, ke kterým předškolní pedagog sám není dostatečně kompetentní, jsou zajišťovány ve spolupráci s příslušnými odborníky (speciálními pedagogy, školními či poradenskými psychology, lékaři, rehabilitačními pracovníky aj.). (www.msmt/Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání)

V menších mateřských školách převážnou část personálních činností provádí ředitel, ředitelka v jedné osobě, větší školy využívají externích služeb v oblasti personalistiky, mezd a bezpečnosti práce. I externě zpracovávané služby však musí management školy sledovat a řídit, protože v konečném důsledku za jejich kvalitu a správnost plně odpovídá.

## 5 Praktická část

### 5.1 Výzkumné šetření

V praktické části diplomové práce je specifikován cíl celé práce, dále jsou stanoveny otázky výzkumného šetření, jsou popsány metody zjišťování informací a určení výzkumného souboru, dále sběr údajů a jejich způsob třídění a analýza. Závěrem praktické části je interpretace výsledků zjišťování

Cíl diplomové práce je analýza inovací legislativy za posledních 10 let a jejich pozitivní či negativní vliv na práci ředitele v mateřské škole.

#### Výzkumné otázky:

- 8) K jakým změnám legislativy týkajících se mateřských škol došlo v posledních 10 letech
- 9) Jaký vliv má inovace legislativy za posledních 10 let ( 2007-2017) na ředitele mateřských škol
- 10) Měl by ředitel vykonávat jen ředitelskou činnost?
- 11) Má ředitel dostatečný čas na přímou pedagogickou činnost?

#### Výzkumné předpoklady:

- 12) Ředitelé mateřských škol mají méně času na přímou činnost
- 13) Ředitelé vzhledem jejich vytíženosti by měli vykonávat jen ředitelskou činnost
- 14) Inovace legislativy za posledních 10 let má negativní vliv na ředitele školy

#### 5.1.1 Základní metoda práce

Teoretická empirická, obsahová analýza legislativy zaměřené na preprimárním vzdělávání (2007-2017) Základní metodou šetření je kvantitativní výzkum zjišťování dat- dotazníkové šetření. Jde o způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí (Gavora, 2010 s. 121) Tato metoda je použita v rámci diplomové práce za účelem rychlého sběru dat s velkým množstvím oslovených respondentů. Jde o metodu s minimem nákladů. „ *dotazník se považuje za ekonomický výzkumný nástroj* „ (Gavora, 2010 s. 121)

Dotazníky byly vytvořeny v elektronické podobě s využitím portálu //www.survio.com/. na základě jednoduchého odkazu, který respondenti obdrželi prostřednictvím emailu,



s úvodním dopisem. Dostupnost dotazníku je velmi rychlá a kliknutím na odeslání je dotazník uložen zpět do aplikace.

Otázky do dotazníku byly vytvořeny na základě výzkumných otázek. Jedná se o otázky zjišťující délku praxe ve školství, velikost zařízení, počet pedagogických pracovníků. Déle jsou zastoupeny otázky zjišťující delegování v oblasti povinné dokumentace v MŠ, znalost problematiky legislativy. V závěru šetření jsou konkrétní otázky z novelizace Školského zákona a její uplatnění v praxi.

Celý dotazník se skládá z 21 otázek, respondenti si vybírali z daných možností.

## **5.2 Sběr dat**

### **5.2.1 Pilotní šetření**

Pravidelně se zúčastňuji školení, konferencí a seminářů pro ředitele mateřských škol a proto jsem v únoru 2018 na jedné dvoudenní konferenci udělala pilotní šetření mezi řediteli pěti mateřských škol ve Středočeském kraji. Šetření se týkalo legislativy, jejich změn, uvedení do praxe, problémů, které tíží ředitele mateřských škol, co je nejvíce zatěžuje za posledních 10 let. Na základě těchto odpovědí jsem udělala analýzu a sestavila otázky do dotazníku, tak abych zjistila cíl své práce. Hlavním důvodem bylo posouzení srozumitelnosti otázek a určení časové náročnosti vyplnění dotazníku. Na základě jejich zpětných vazeb došlo k drobným úpravám v několika otázkách dotazníku.

### **5.2.2 Vlastní sběr dat a výzkumný soubor**

Po tomto pilotním šetření byl dotazník zaslán respondentům podle předem stanoveného výběru. Prostřednictvím dotazníku jsem oslovila 80 respondentů (ředitelů) z mateřských škol v okrese Kladno. V okrese Kladno je 84 předškolních zařízení dle rejstříku škol a školských zařízení. Jedná se i o sloučené mateřské školy se základní školou a školy soukromé.

Dotazník byl zaslán emailovou poštou v průběhu května 2018, za dodržení podmínek GDPR (skryté kopie adresátů). Ve zprávě bylo uvedeno oslovení ředitele školy, krátké představení autorky dotazníku, žádost o vyplnění dotazníku s odkazem na portál, přibližná časová dotace, která je nutná k vyplnění odpovědí na otázky a do jakého data mají své odpovědi odeslat- zvolila jsem 14 denní termín. Na závěr emailu bylo poděkování za čas,

který ředitelé mateřských škol věnují jeho vyplnění a za jejich vstřícnost. V případě jejich zájmu zaslání zpětné vazby- výsledků z dotazníkového šetření. Sběr dat proběhl v měsíci květnu a výsledky byly zpracovány do grafů s komentářem v průběhu června před vlastním dokončením diplomové práce.

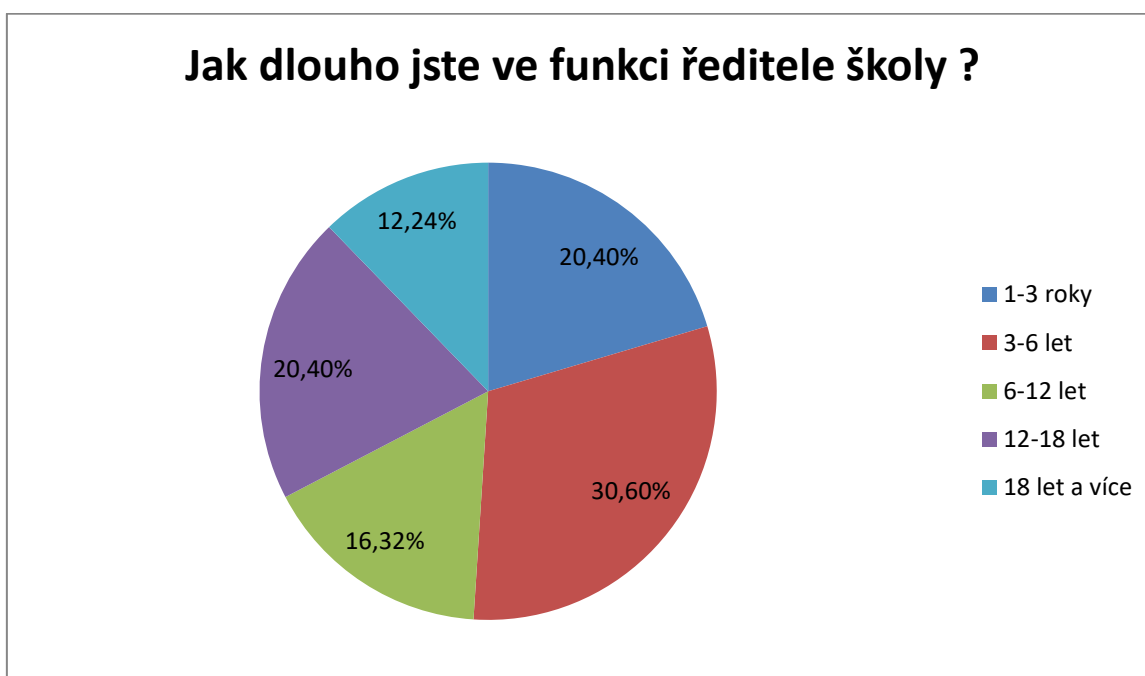
Celkem bylo osloveno 80 ředitelů všech typů mateřských škol v okrese Kladno. Návratnost dotazníků byla více jak poloviční, což mne příjemně překvapilo. Odpovědělo celkem 49 respondentů, což činí 52 % z celkového počtu. Vzhledem k pracovnímu vytížení ředitelů mateřských škol a velkému množství administrativy, kterou musí zpracovávat, je výsledek překvapivý (i tato otázka v dotazníku zazněla).

### Zpracování získaných dat

Pro přehlednost a názornost je při zpracování dat použit graf výšečový. Odpovědi byly zpracovány statisticky a po té byly zaneseny v procentech do výšečového grafu. Pod každým grafem je doplněn krátký komentář, jak odpověděli respondenti na danou otázku.

### 5.2.3 Výsledky dotazníku

Otázka č. 1 Jak dlouho jste ve funkci ředitele školy?



Graf 1 délka ve funkci ředitele mateřské školy

1-3 roky odpovědělo 10 respondentů

3-6 let odpovědělo 15 respondentů

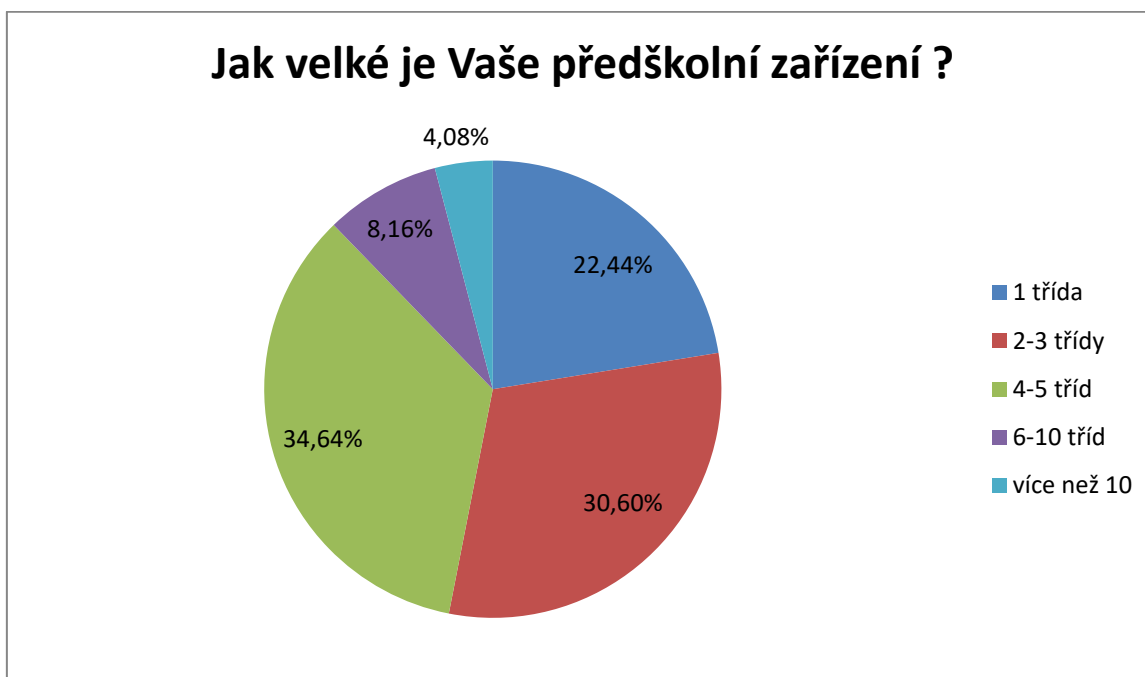
6-12 let odpovědělo 8 respondentů

12-18 let odpovědělo 10 respondentů

18 let a více odpovědělo 6 respondentů

Na prvním místě se umístila odpověď „3-6 let“ což je 30,60 %, což je celkem překvapující odpověď, z hlediska délky funkce ředitele mateřské školy, protože do této skupiny spadají ředitelé, kteří jsou v prvním funkčním období. Na pomyslné druhé příčce se umístily dvě odpovědi „1-3 roky a 12- 18 let“ 20,40% což je velmi zajímavé protože ve své funkci ředitele mateřské školy na stejném pomyslném druhém místě „začínající ředitelé“ a ředitelé, kteří jsou ve své funkci déle. Dále se umístila odpověď „6 -12 let“, 16,32 %, což jsem, můžeme zařadit ředitele, kteří plní druhé funkční období. A na posledním pomyslném místě se umístila odpověď „18 let a více“ 12,24% .Domnívám se, že se v dotazníku vyskytnou zajímavé odpovědi vzhledem k různorodosti praxe a zkušeností ředitelů MŠ. V tomto roce (2018) končilo šestileté funkční období ředitelům, kteří stejně jako já, byli jmenováni do funkce v roce 2012. I já jsem musela předložit u zřizovatele v červnu svoji vizi pro Mateřskou školu Hrdlív. Výběrové řízení nebylo vypsáno, zřizovatel byl spokojený s mojí dosavadní prací i s vizí do budoucna. Spolupráce se zřizovatelem je velmi důležitá, jak uvidíme i v další části dotazníku.

Otázka č. 2 Jak velké je Vaše předškolní zařízení?



Graf 2 velikost předškolního zařízení

1 třída odpovědělo 11 respondentů

2-3 třídy odpovědělo 15 respondentů

4-5 tříd odpovědělo 17 respondentů

6-10 tříd odpovědělo 4 respondenti

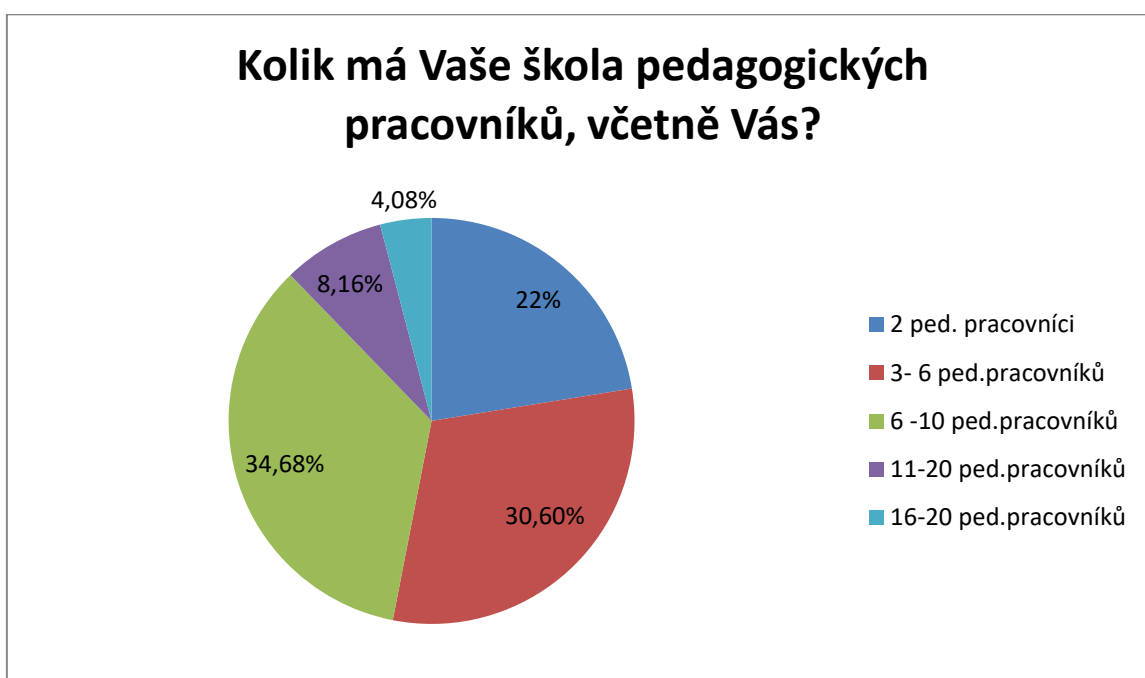
Více než 10 odpovědělo 2 respondenti

Nejvíce ředitelů odpovědělo, že jejich mateřská škola má „4-5 tříd“ což je 34,64 %. O dva hlasy méně dopověděli ředitele, že mají „2-3 třídy“ což je 30,60 %. Dále ředitelé odpověděli, že má jejich mateřská škola jen „1 třídu“ což je 22,44%. Také ředitelé odpověděli, že má jejich mateřská škola „6-10 tříd“ což je 8,16 %. Na pomyslném posledním místě jsou dvě mateřské školy s více, jak 10 třídami což je 4,08 %

Celkem 6 respondentů odpovědělo, že má 6-10 a více tříd, což jsou dle mého sloučené mateřské školy, s odloučenými pracovišti. Což je dle mé vlastní zkušenosti (měla jsem 3 roky odloučené pracoviště) náročnější práce pro ředitele MŠ. Je tu problém s komunikací a managementem celkově. Ale tento problém nebyl předmětem mého výzkumu, takže se

jedná z mé strany o spekulaci. Zbylých 43 respondentů má třídy s počtem 1-5 tříd, zde je management, delegování i komunikace na lepší úrovni. Vyhodnocení bude v závěru mé práce.

Otázka č. 3 Kolik má Vaše škola pedagogických pracovníků, včetně Vás?



Graf 3 počet pedagogických pracovníků

2 ped. pracovníci odpovědělo 11 respondent

3-6 ped. Pracovníci odpovědělo 15 respondentů

6-10 ped. pracovníků odpovědělo 17 respondentů

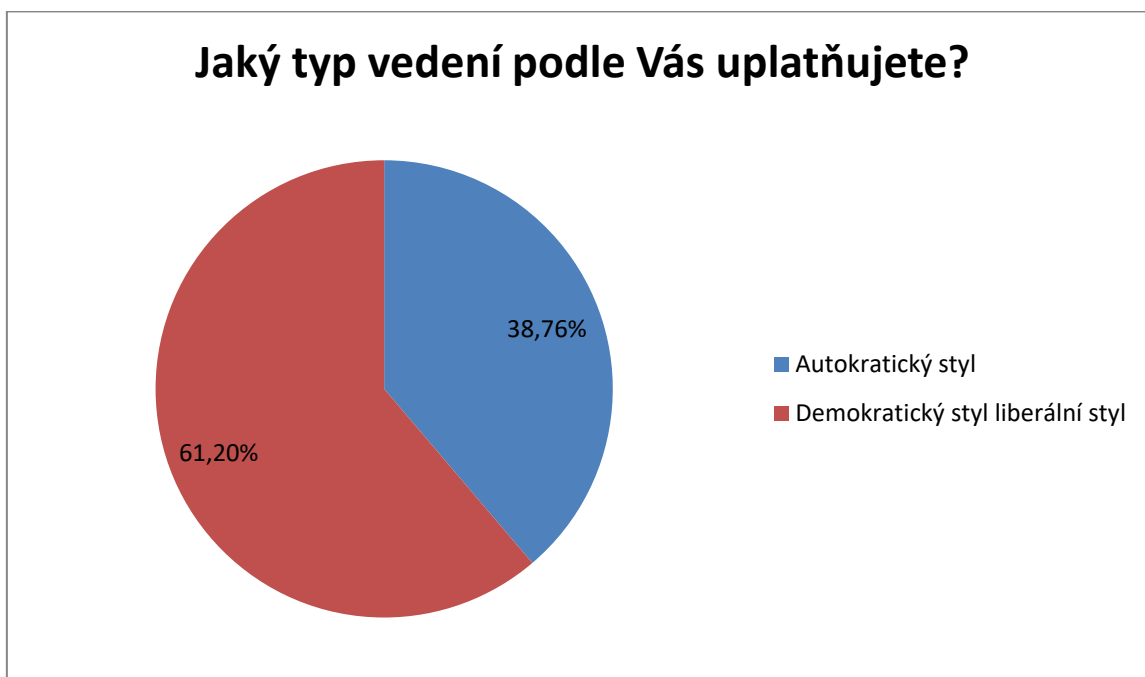
11-20 ped. pracovníků odpovědělo 4 respondent

16-20 ped. pracovníků odpovědělo 2 respondent

Nejvíce ředitelů odpovědělo, že jejich mateřská škola má „6-10 pedagogických pracovníků“ což je 34,68 %. O dva hlasy méně dopověděli ředitelé, že má jejich mateřská škola „3-6 pedagogických pracovníků“ což je 30,6 %. Dále ředitelé odpověděli, že má jejich mateřská škola „2 pedagogické pracovníky“ což je 22,44%, 4 respondenti odpověděli, že jejich MŠ má „11-20 ped. pracovníků“ což je 8,16%, poslední dva respondenti mají „16-20 ped. pracovníků“ což je 4,08%

Počet pracovníků souvisí s počtem tříd, viz graf č. 2. Jak ředitelé zvládají management v různých typech MŠ, nám ukáže výsledek dotazníkového šetření.

Otázka č. 4 Jaký typ vedení podle Vás uplatňujete?



Graf 4 typ vedení

Autokratický styl odpovědělo 19 respondentů

Demokratický styl liberální styl odpovědělo 30 respondentů

Jednoznačně nejvíce ředitelů odpovědělo „*Demokratický styl, liberální styl*“ což je 61,2 %. A „*Autokratický styl*“ což je 38,76 % uplatňují někteří ředitelé, ale jejich méně než u druhého stylu. Otázkou zůstává, zdali si ředitele udělali test manažerské mřížky (Autory jsou Robert Blake a Jane Mouton.) nebo usuzují jen podle intuice. Každý z těchto typů má za určitých okolností své opodstatnění, většinou je přímo závislý na osobnosti manažera.

Otázka č. 5 Delegujete na své podřízené (spolupracovníky) úkoly z povinné dokumentace MŠ?



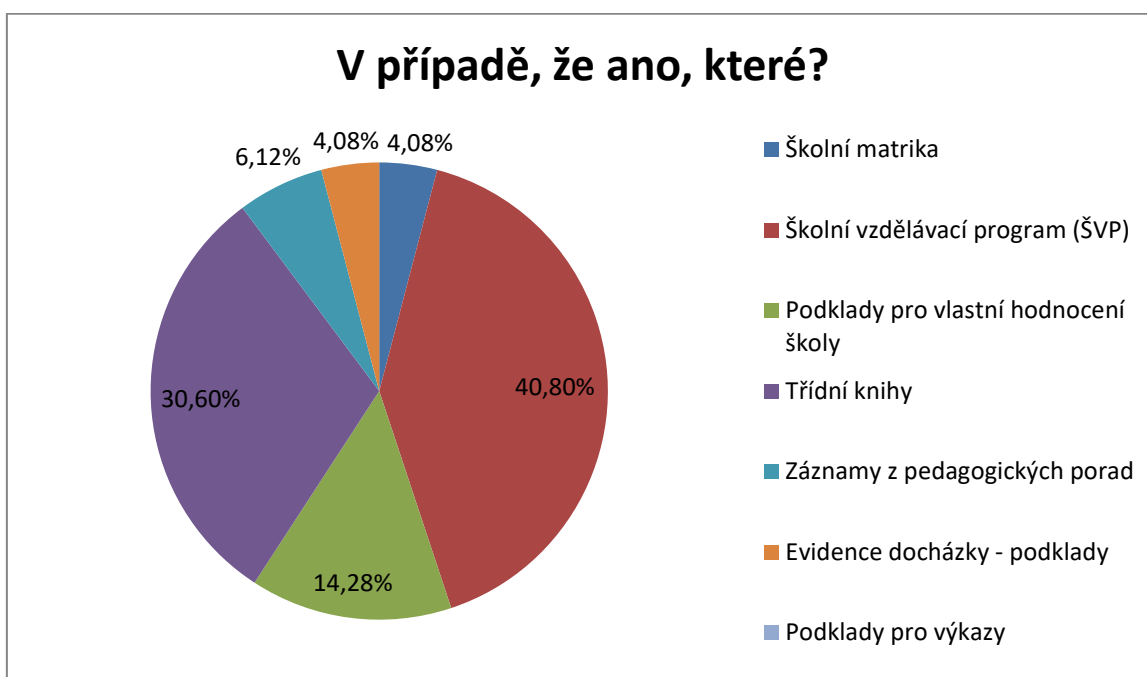
Graf 5 delegování dokumentace školy

Ano odpovědělo 49 respondentů

Ne odpovědělo 0 respondentů

Jednoznačně 49 ředitelů odpovědělo, že na své podřízené (spolupracovníky) delegují úkoly z povinné dokumentace MŠ, což je 100%. Je důležitá spolupráce všech spolupracovníků a hlavně je důležité, aby se všichni zaměstnanci, spolupracovníci podíleli na chodu mateřské školy. Je to i z důvodu „vyhoření „ ředitele i podílení se pedagogického sboru na chodu školy.

Otázka č. 6 V případě, že ano, které?



Graf 6 druhy kompetencí

Školní matrika odpověděli 2 respondenti

ŠVP odpovědělo 20 respondentů

Podklady pro vlastní hodnocení školy odpovědělo 7 respondentů



Třídní knihy odpovědělo 15 respondentů

Záznamy z pedagogických porad 3 respondenti

Evidenze docházky – podklady odpověděli 2 respondenti

Podklady pro výkazy 0 respondentů

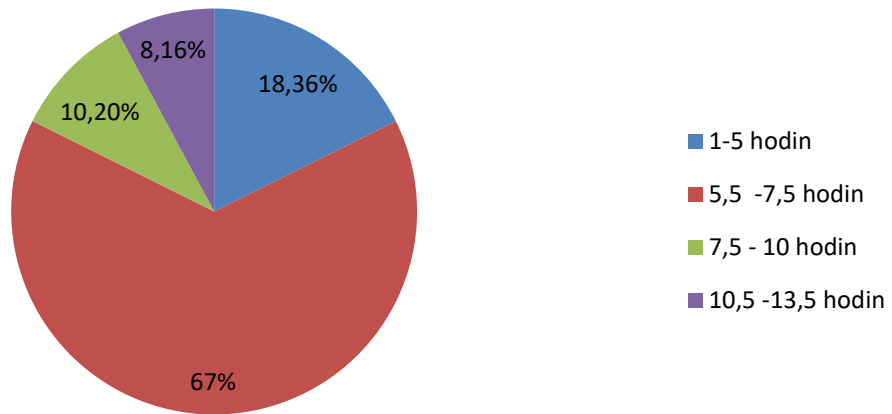
Jiné 0 respondentů

Na prvním místě se umístila odpověď „ŠVP“ což je 40,8%. Na pomyslné druhé příčce o 5 hlasů se umístila odpověď „ *Třídní knihy*„ je to 30,60% . Dále „ *podklady pro vlastní hodnocení školy*„ což je 14,28 %. Pouze tři ředitelé odpověděli „*Záznamy z pedagogických porad*“, což je 6,12% „*Školní matrika a evidence docházky*“ odpověděli ředitelé po 2 hlasech, což je 4,08%. Odpověď „*Podklady pro výkazy a jiné*“ opovědělo 0 respondentů.

Management všech oslovených mateřských škol tvoří tým, který se spolupodílí na chodu mateřské školy

Otázka č. 7 Kolik hodin týdně průměrně věnujete činnostem spojeným s vedením školy?

## Kolik hodin týdně průměrně věnujete činnostem spojeným s vedením školy?



Graf 7 počet hodin spojených s vedením školy

1-5 hodin odpovědělo 9 respondentů

5,5 – 7,5 hodin odpovědělo 33 respondentů

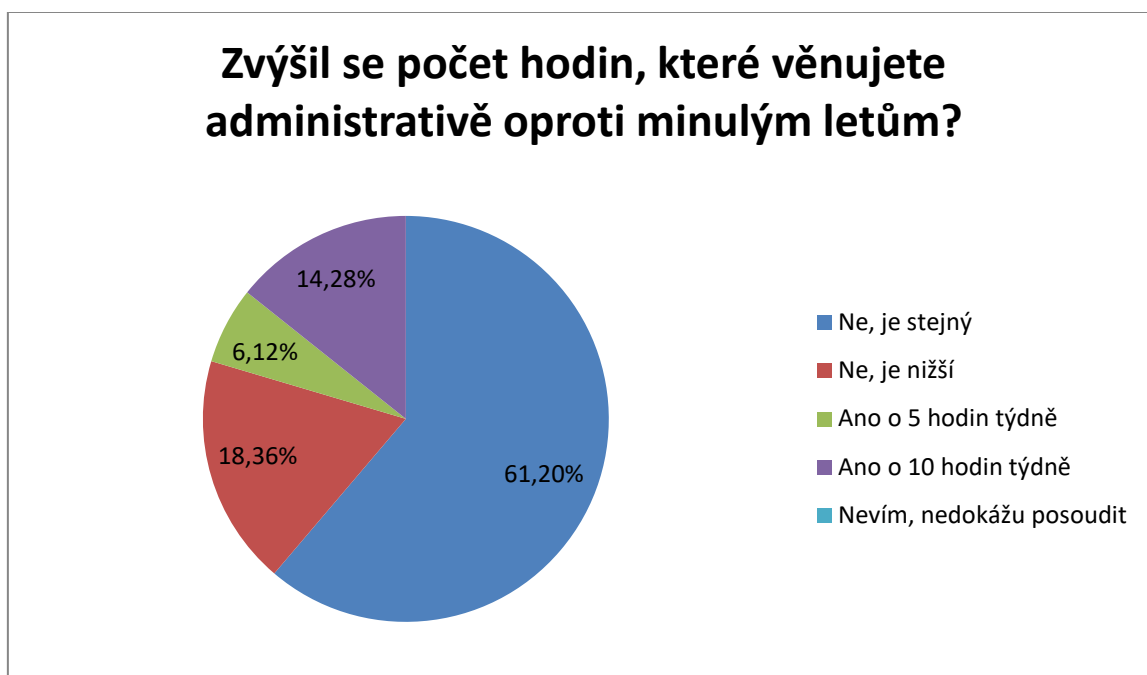
7,5 – 10 hodin odpovědělo 5 respondentů

10, 5 – 13,5 hodin odpověděli 2 respondenti

Více hodin odpovědělo 0 respondentů

Na prvním místě se umístila odpověď „ 5,5 – 7,5 hodin,, což je 67,32 %. Na pomyslné druhé příčce o hodně méně hlasů se umístila odpověď „1-5 hodin ,, je to 18,36% . Další ředitelé konstatovali, že „7,5- 10 hodin ,, 10,2 %. Pouze dva ředitelé odpověděli „10,5- 13,5hodin“ což je 4,08 %. Žádný ředitel neodpověděl otázku „, Více hodin ,, což je 0%.

Otázka č. 8 Zvýšil se počet hodin, které věnujete administrativě oproti minulým letům?



Graf 8 počet hodin v administrativě

Ne, je stejný odpovědělo 30 respondentů

Ne, je nižší odpovědělo 9 respondentů

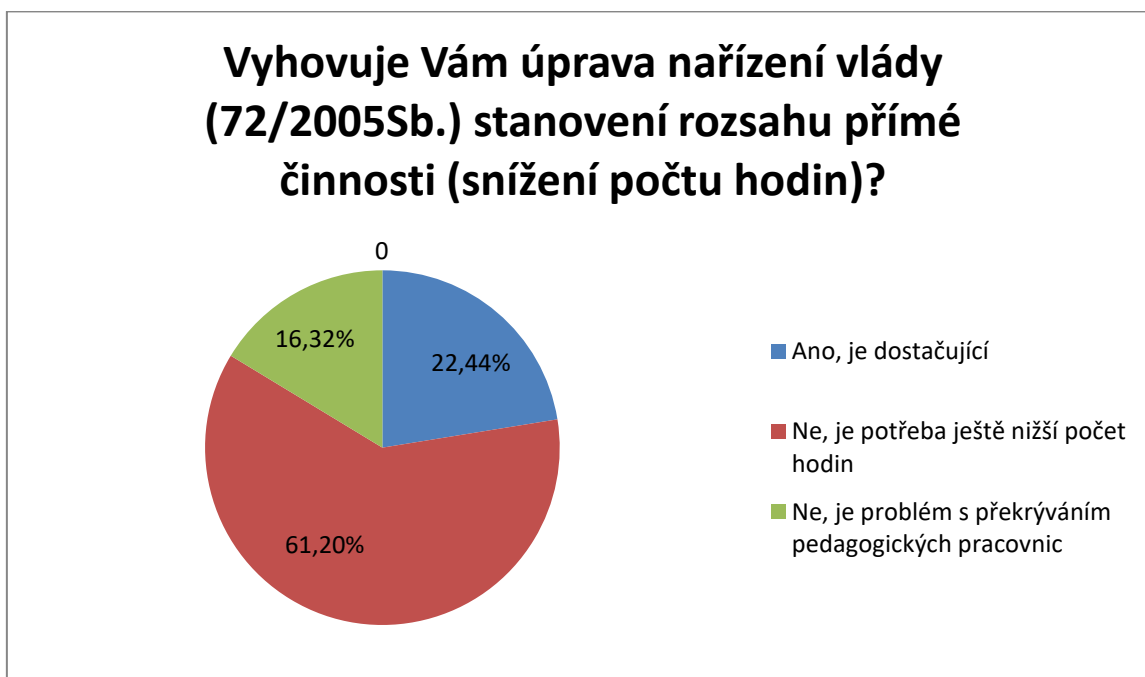
Ano o 5 hodin týdně odpověděli 3 respondenti

Ano o 10 hodin týdně odpovědělo 7 respondentů

Nevím, nedokážu posoudit, odpovědělo 0 respondentů

Na prvním místě se umístila odpověď „*Ne, je stejný*“, což je 61,20%. Na pomyslné druhé příčce o 9 hlasů méně se umístila přesně opačná odpověď „*Ne, je nižší*“ je to 18,36%. Další ředitelé konstatovali „*Ano, o 10 hodin týdně*“ 14,28%. Pouhý 3 z dotazovaných odpověděli „*Ano o 5 hodin týdně*“ což je 6,12%. Žádný z ředitelů neodpověděl „*Nevím, nedokážu posoudit*“ což je 0%

Otázka č. 9 Vyhovuje Vám úprava nařízení vlády (72/2005 Sb.) stanovení rozsahu přímé činnosti (snížení počtu hodin)?



Graf 9 stanovení rozsahu přímé činnosti

Ano, je dostačující odpovědělo 11 respondentů

Ne, je potřeba ještě nižší počet hodin odpovědělo 30 respondentů

Ne, je problém s překrýváním ped. pracovníků odpovědělo 8 respondentů

Na prvním místě se umístila odpověď „*Ne, je potřeba ještě nižší počet hodin,*“, což je 61,2 % tato odpověď ředitelů poukazuje, že je třeba ještě snížit počet hodin přímé činnosti, je třeba, aby se více ředitelé věnovali ředitelské práci. Na pomyslné druhé příčce o 11 hlasů se umístila přesně opačná odpověď „*Ano, je dostačující*“, je to 22,44% . Další ředitelé konstatovali, že „*Ne je problém s překrýváním pedagogických pracovníků,*“, 16,32 %.

Je zajímavé, že na předchozí otázku (č. 8) respondenti odpovídali, že se nezvýšil počet hodin, které věnují administrativě oproti minulým letům, ale jak ukazuje výsledek

dotazníkového šetření, potřebují ještě nižší počet hodin přímé práce. Výsledky shrnu v závěru své práce.

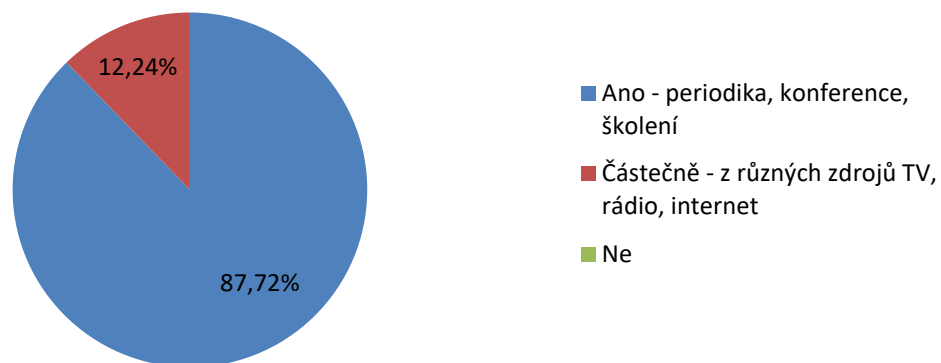
Podle §2- §4 zmíněného zákona je stanoven týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti pro ředitele takto:

Počet tříd, oddělení, skupin,	Týdenní rozsah hodin přímé pedagogické činnosti
1 až 2	20
3 až 4	15
5 až 6	12
7 až 10	9
11 a více	6

V porovnání ředitel na základní škole s prvním stupněm, má 12 hodin.

Otázka č. 10 Jste dostatečně informována o změnách v legislativě v oblasti preprimárního vzdělávání (MŠ) a jakým způsobem?

## Jste dostatečně informována o změnách v legislativě v oblasti preprimárního vzdělávání (MŠ) a jakým způsobem?



Graf 10 informace o změnách v legislativě

Ano – periodika, konference, školení odpovědělo 43 respondentů

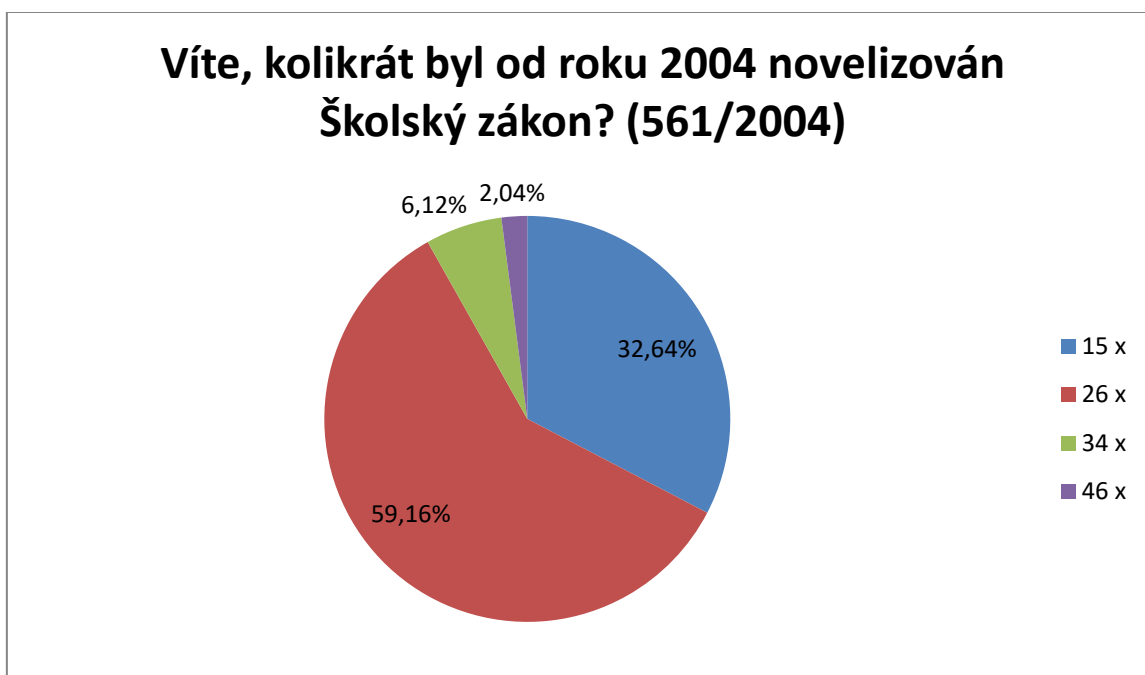
Částečně – z různých zdrojů TV, rádio, internet odpovědělo 6 respondentů

Ne odpovědělo 0 respondentů

Na prvním místě se umístila odpověď „Ano – periodika, konference, školení“ což je 87,72 % Na pomyslné druhé příčce o 6 hlasů méně se umístila odpověď „Částečně – z různých zdrojů TV, rádia, internet“ je to 12,24% . Další ředitelé konstatovali, že „Je to stále náročnější“ 26,52 %. Z dotazovaných ředitelů odpověď „Ne“ odpovědělo 0 respondentů, což je 0%.

Nejčastěji odpovídali respondenti, že jsou informováni o změnách v legislativě na konferencích, periodika, školení, dále zmiňovali sdílení zkušeností osobně nebo přes sociální sítě, elektronický informační systém, spolupráce s ostatními řediteli škol.

Otázka č. 11 Víte, kolikrát byl od roku 2004 novelizován Školský zákon? (561/2004)?



Graf 11 kolikrát byl novelizován Školský zákon

15 x odpovědělo 16 respondentů

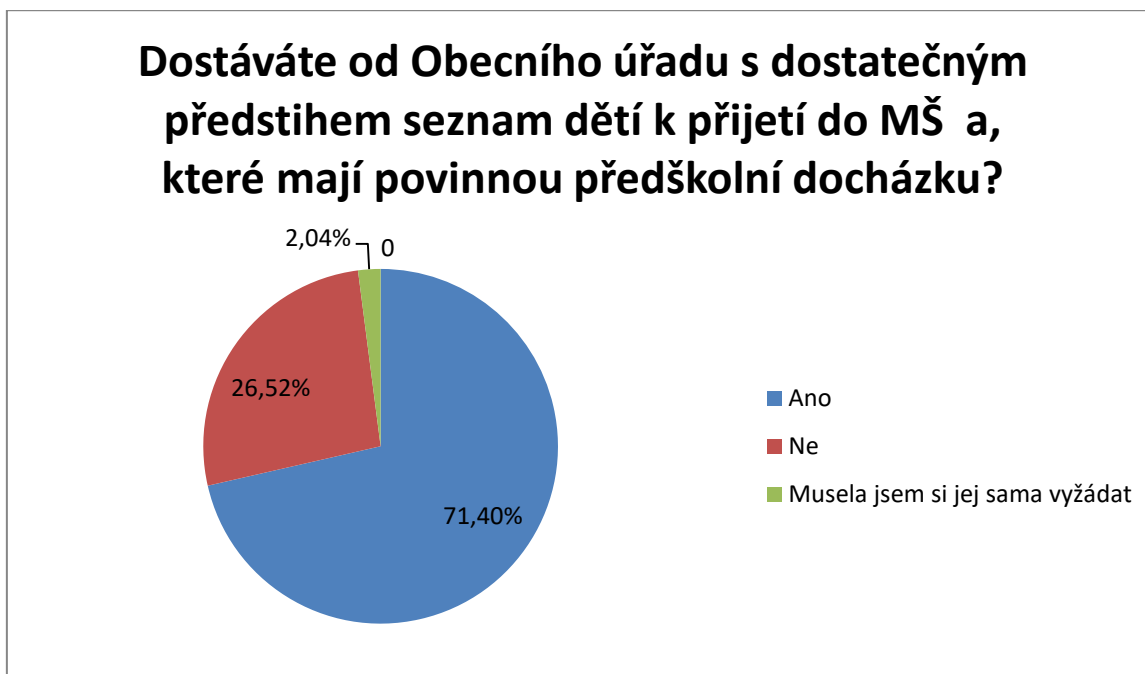
26 x odpovědělo 29 respondentů

34 x odpověděli 3 respondenti

43 x odpověděl 1 respondent

Na prvním místě se umístila odpověď „26x“ což je 59,16 % Na pomyslné druhé příčce se umístila odpověď „15x“ je to 32,64 %. Další ředitelé konstatovali, že „34x“ 6,12 %. Pouhý 1 z dotazovaných odpověděl „43 x“ což je 2,04% a tento ředitel měl pravdu. Školský zákon byl opravdu novelizován 43 x od roku 2004.

Otázka č. 12 Dostáváte od Obecního úřadu s dostatečným předstihem seznam dětí k přijetí do MŠ a, které mají povinnou předškolní docházku?



Graf 12 seznam dětí k přijetí k povinnému předškolnímu vzdělávání

Ano odpovědělo 35 respondentů

Ne odpovědělo 13 respondentů

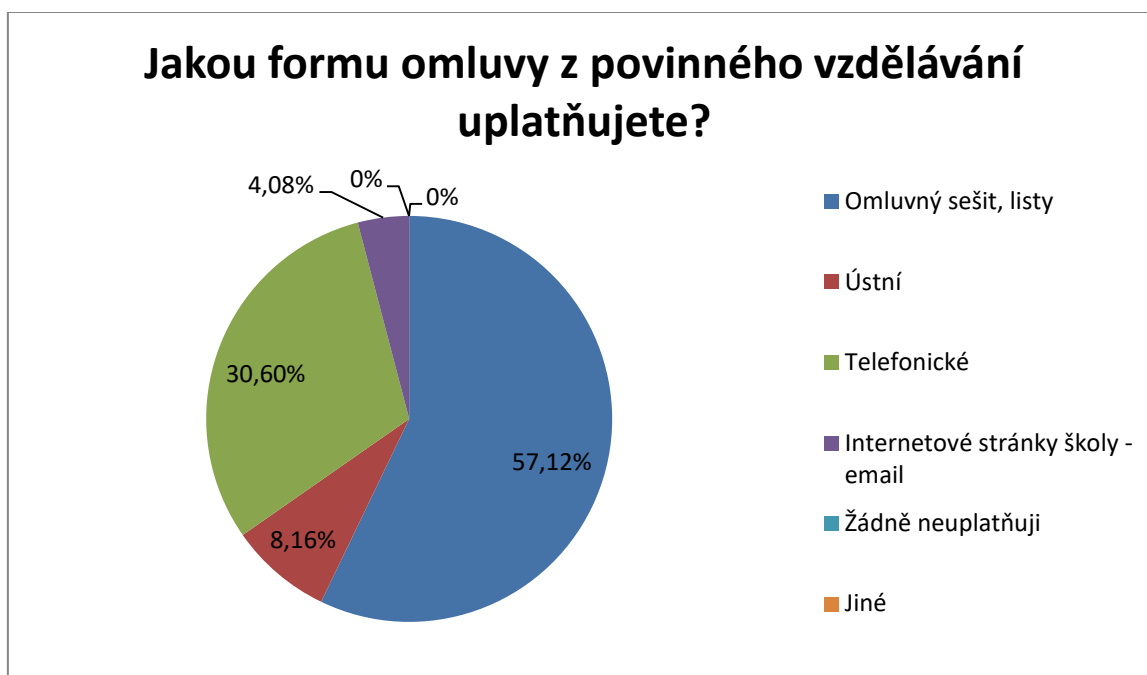
Musela jsem si jej sama vyžádat, odpověděl 1 respondent

Na prvním místě se umístila odpověď „Ano“ což je 71,4 % domnívám se, že je uspokojující, že je vzájemná spolupráce mezi Obecním úřadem a mateřskou školou. Na pomyslné druhé příčce o 13 hlasů méně se umístila přesně opačná odpověď „ Ne“ je to 26,52 %. Pouze jeden ředitel konstatoval „Musela jsem si jej sama vyžádat“ 2,04 %.

Toto nařízení platí druhým rokem, a proto došlo ke zlepšení ohledně této informace (z vlastní zkušenosti), spolupráce se zřizovatelem je velmi důležitá, pro fungování mateřské školy.



Otázka č. 13 Jakou formu omluvy z povinného vzdělávání uplatňujete?



Graf 13 forma omluvy z předškolního vzdělávání

Omluvný sešit, list odpovědělo 28 respondentů

Ústní odpověděli 4 respondenti

Telefonické odpovědělo 15 respondentů

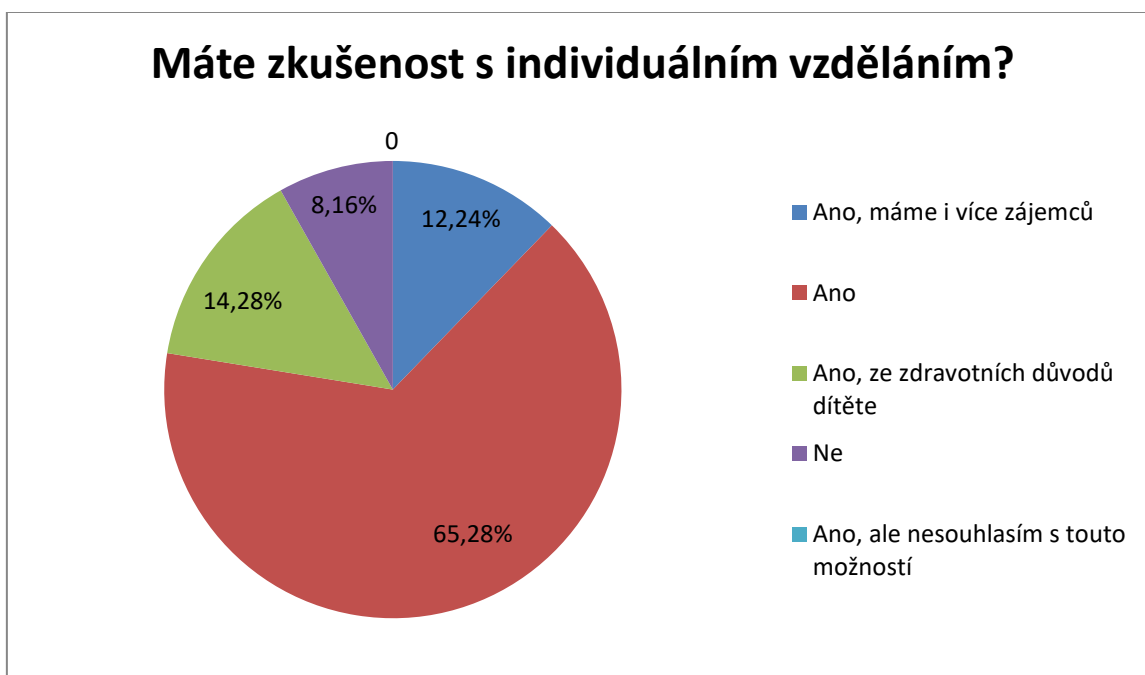
Internetové stránky, email odpověděli 2 respondenti

Žádné odpovědělo 0 respondentů

Jiné odpovědělo 0 respondentů

Na prvním místě se umístila odpověď „*Omluvný sešit, list*“ což je 57,12 % domnívám se z vlastní zkušenosti, že tento způsob omluvy dítěte je nejvhodnější a nejlepší. Na pomyslné druhé příčce z 15 hlasy se umístila odpověď „*Telefonické*“ je to 30,60% . Další ředitelé konstatovali „*Ústní* „ 8,16 %. Pouhý 2 z dotazovaných odpověděli „*Internetové*“ což je 4,08%. Dvě odpovědi „*Žádně neuplatňuje, jiné*“ odpovědělo 0 respondentů což je 0%.

Otázka č. 14 Máte zkušenost s individuálním vzděláním?



Graf 14 zkušenost s individuálním vzděláváním

Ano, máme i více zájemců odpovědělo 6 respondentů

Ano odpovědělo 32 respondentů

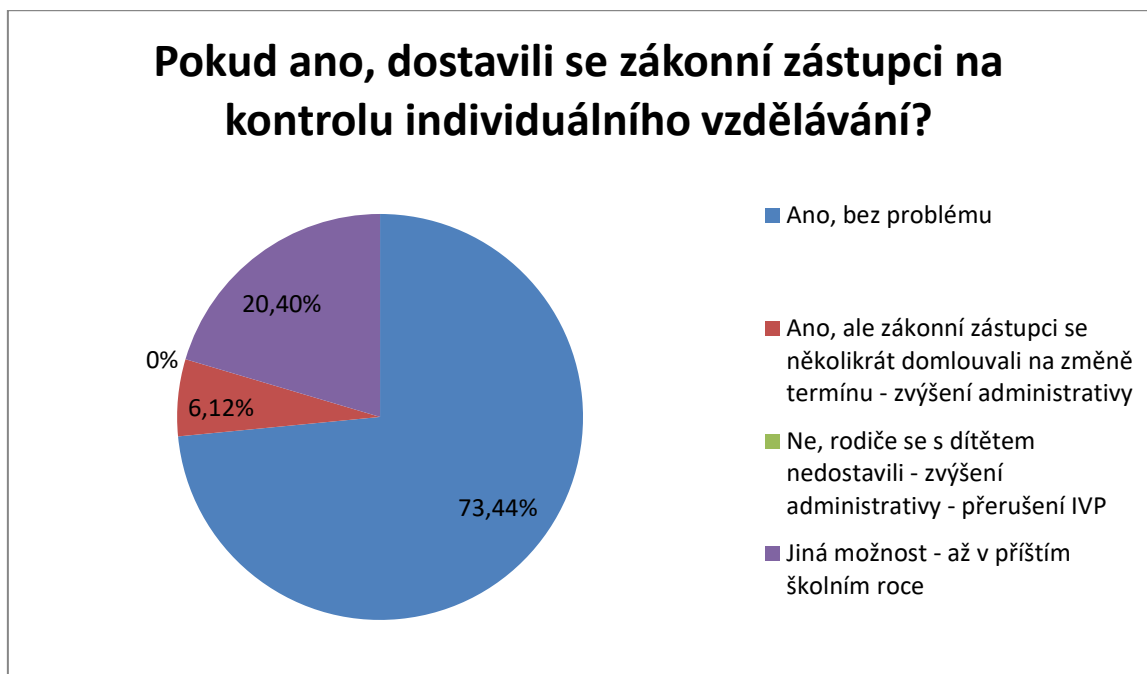
Ano, ze zdravotních důvodů dítěte odpovědělo 7 respondentů

Ne odpověděli 4 respondenti

Ano, ale nesouhlasím s touto možností, odpovědělo 0 respondentů

Na prvním místě se umístila odpověď „Ano“ což je 65,28 %. Na pomyslné druhé příčce z 6 hlasy se umístila odpověď „Ano, ze zdravotních důvodů dítěte“ je to 14,28 %. Další ředitelé konstatovali „Ano, máme i více zájemců“ 12,24 %. Pouhý 4 z dotazovaných odpověděli „Ne“ což je 8,16 %. Další odpověď „Ano, ale nesouhlasím s touto možností“ odpovědělo 0 respondentů což je 0%.

Otázka č. 15 Pokud ano, dostavili se zákonní zástupci na kontrolu individuálního vzdělávání?



Graf 15 praxe s kontrolou individuálního vzdělávání

Ano, bez problému odpovědělo 36 respondentů

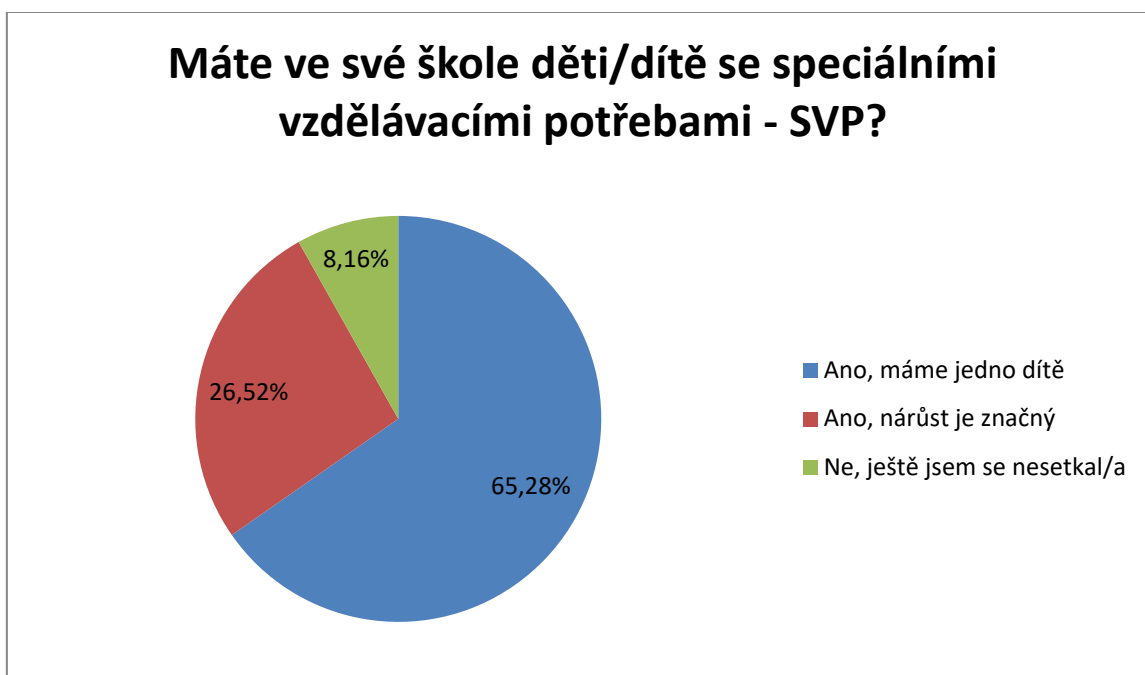
Ano, ale zákonní zástupci, odpověděli 3 respondenti

Ne, odpovědělo 0 respondentů

Jiná možnost, odpovědělo 10 respondentů

Na prvním místě se umístila odpověď „*Ano bez problémů*“, což je 73,44 %. Na pomyslné druhé příčce z 10 hlasy se umístila odpověď „*Jiná možnost – až v příštím roce*“ což je 20,40% Další ředitelé konstatovali „*Ano, ale zákonní zástupci se několikrát domlouvali na změně termínu – zvýšení administrativy*“ je to 6,12% . Odpověď „*Ne, rodiče se s dítětem nedostavili – zvýšení administrativy – přerušení IVP*“ odpovědělo 0 respondentů což je 0%.

Otázka č. 16 Máte ve své škole děti/dítě se speciálními vzdělávacími potřebami - SVP?



Graf 16 dítě se SVP v MŠ

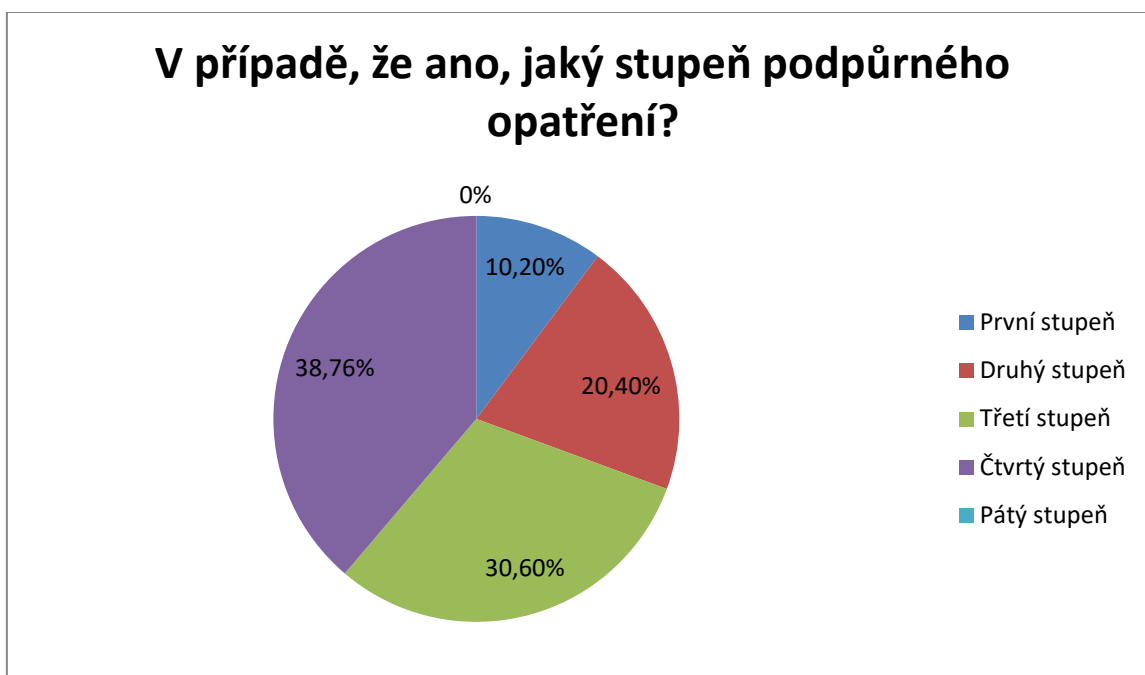
Ano, máme jedno dítě, odpovědělo 32 respondentů

Ano nárůst je značný odpovědělo 13 respondentů

Ne, ještě jsem se, odpověděli 4 respondenti

Na prvním místě se umístila odpověď „*Ano, máme jedno dítě*“ což je 65,28 %. Na pomyslné druhé příčce se umístila odpověď „*Ano, nárůst je značný*“ je to 26,52 %. Jen málo ředitelů odpovědělo „*Ne, ještě jsem se nesetkal/a*“ což je 8,16%. Z odpovědí ředitelů je patrný značný nárůst dětí se SVP v jejich mateřské škole.

Otázka č.17 V případě, že ano, jaký stupeň podpůrného opatření?



Graf 17 stupeň podpůrného opatření

První stupeň odpovědělo 5 respondentů

Druhý stupeň odpovědělo 10 respondentů

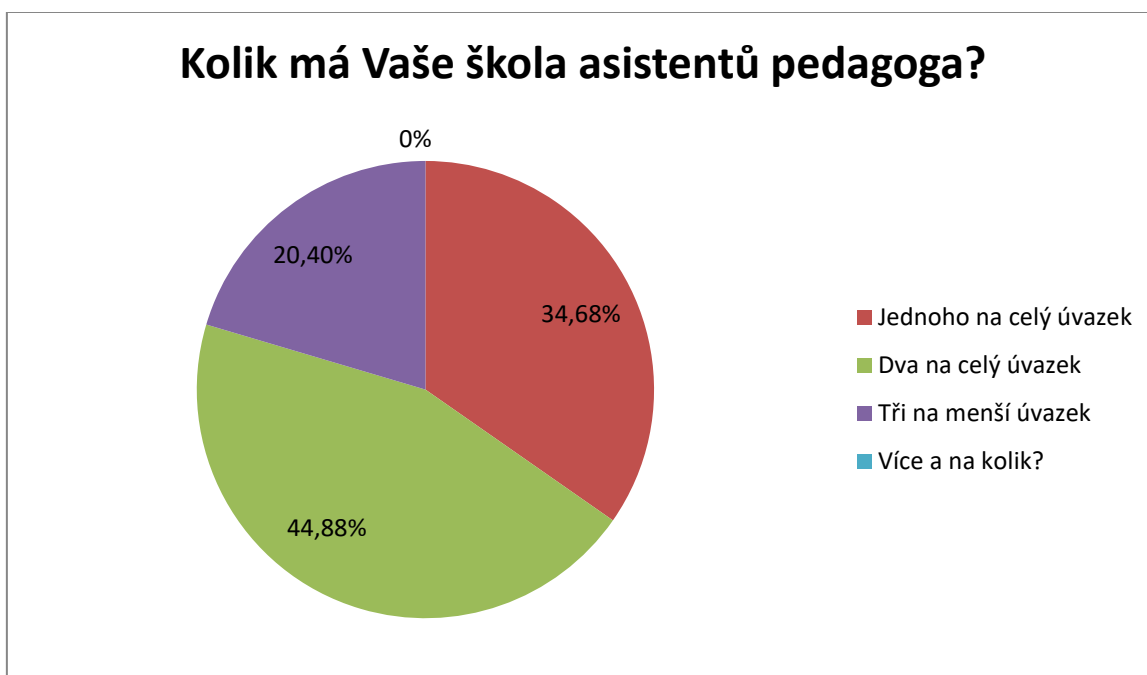
Třetí stupeň odpovědělo 15 respondentů

Čtvrtý stupeň odpovědělo 19 respondentů

Pátý stupeň odpovědělo 0 respondentů

Na prvním místě se umístila odpověď „*Čtvrtý stupeň*“ což je 38,76 %. Na pomyslné druhé příčce z 15 hlasy se umístila odpověď „*Třetí stupeň*“ je to 30,60% . Další ředitelé konstatovali „*Druhý stupeň*“ 20,4 %. Pouhý 5 z dotazovaných, odpovědělo „*První stupeň*“ což je 10,2 %. Další odpověď byla „*Pátý stupeň*“ odpovědělo 0 respondentů což je 0%.  
Stupě podpůrného opatření se zvyšují v posledních pár letech, což je vidět i ve výroční zprávě ČŠI

Otázka č. 18 Kolik má Vaše škola asistentů pedagoga?



Graf 18 počet asistentů pedagoga ve škole

Žádného odpovědělo 0 respondentů

Jednoho odpovědělo 17 respondentů

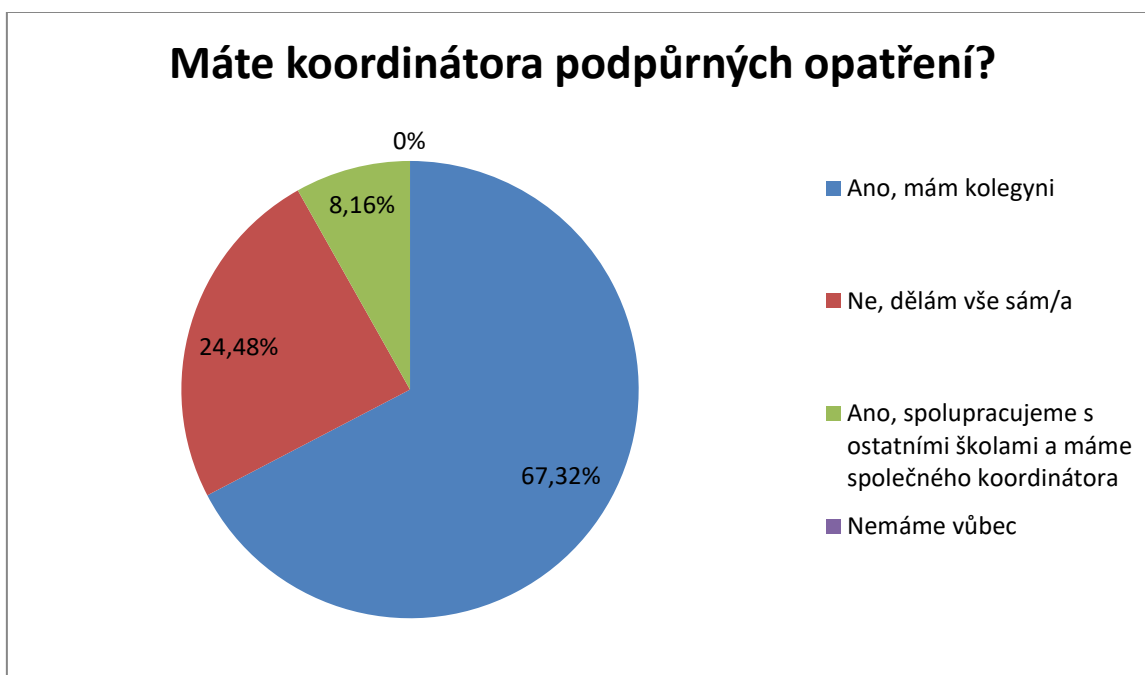
Dva odpovědělo 22 respondentů

Tři odpovědělo 10 respondentů

Více odpovědělo 0 respondentů

Na prvním místě se umístila odpověď „Dva“ což je 44,88 % Na pomyslné druhé příčce ze 17 hlasy se umístila odpověď „Jednoho“ je to 34,68% . Další ředitelé konstatovali „Tři“ 20,40%. Dvě odpovědi „Žádného a více“ odpovědělo 0 respondentů což je 0%.

Otázka č. 19 Máte koordinátora podpůrných opatření?



Graf 19 přítomnost koordinátora podpůrných opatření

Ano odpovědělo 33 respondentů

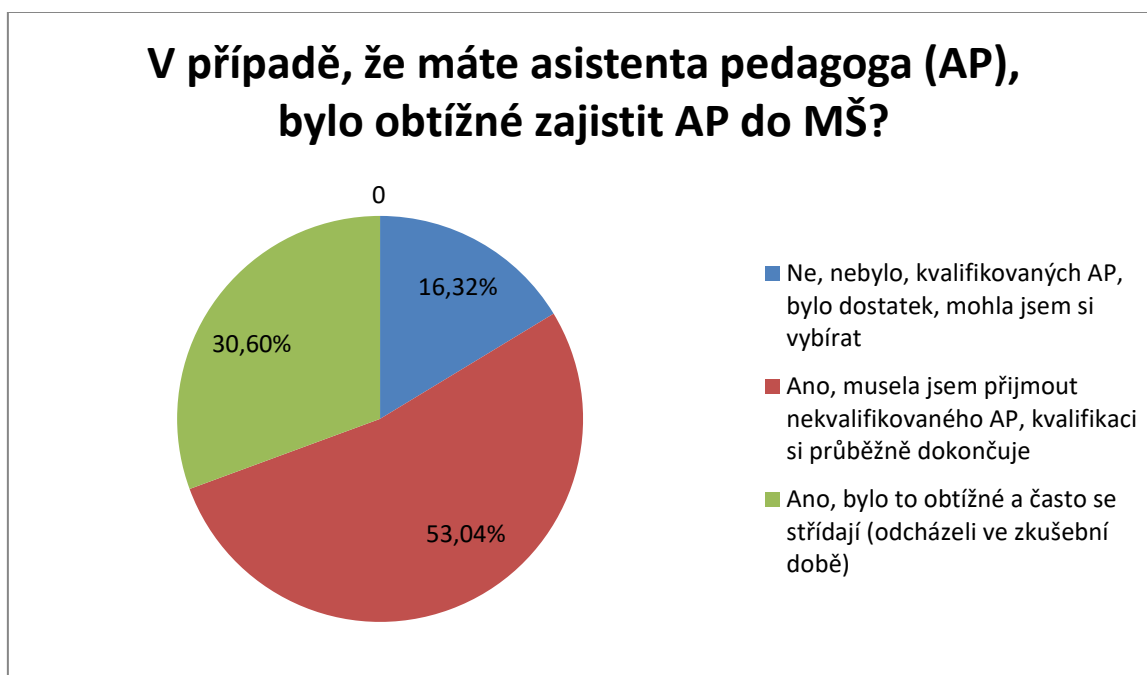
Ne odpovědělo 12 respondentů

Ano, spolupracujeme, odpověděli 4 respondenti

Nemáme vůbec, odpovědělo 0 respondentů

Na prvním místě se umístila odpověď „*Ano, mám kolegyni*“, což je 67,32 % domnívám se z vlastní zkušenosti, že je lepší, když ředitel mateřské školy mám za koordinátora podpůrného opatření kolegyni, úplně nejlepší by bylo, kdyby měla kolegyně vystudovanou speciální pedagogiku, aby specifickým poruchám a dokumentům ohledně toho rozuměla. Na pomyslné druhé příčce z 12 hlasy se umístila odpověď „*Ne, dělám vše sám/a*“, je to 24,48% . Další ředitelé konstatovali „*Ano spolupracujeme s ostatními školami a máme společného koordinátora*“ což je 8,16 %. Další odpověď “*Nemáme vůbec*“ odpovědělo 0 respondentů což je 0%

Otázka č. 20 V případě, že máte asistenta pedagoga (AP), bylo obtížné zajistit AP do MŠ?



Graf 20 kvalifikace asistenta pedagoga

Ne odpovědělo 8 respondentů

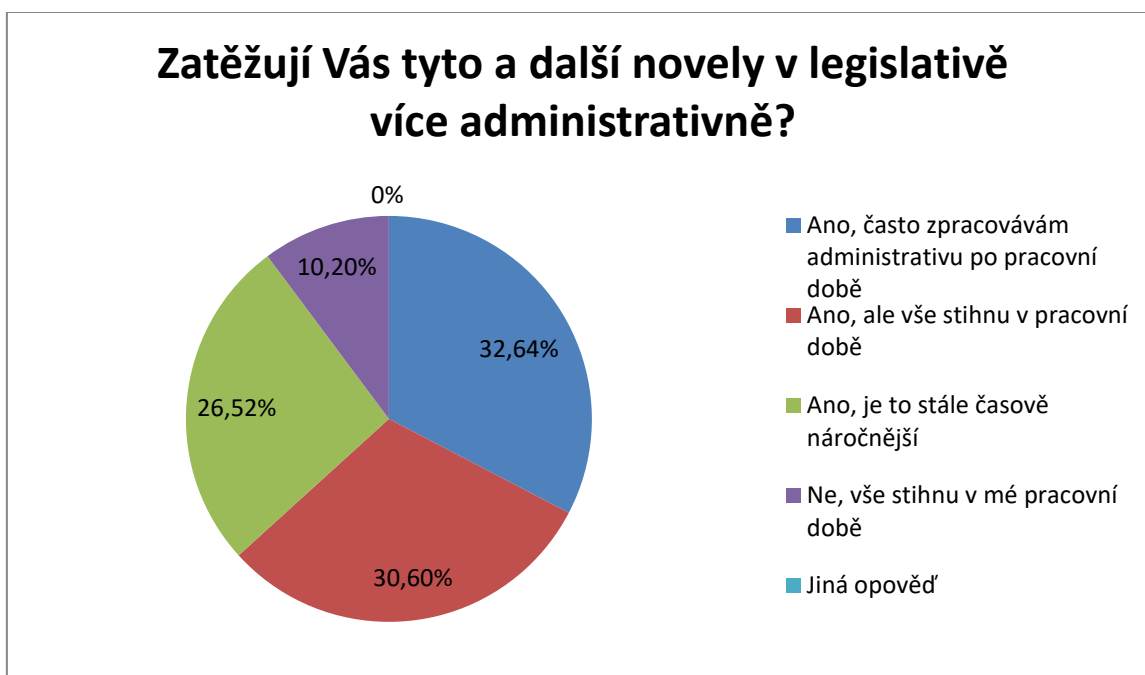
Ano, musela jsem přijmout, odpovědělo 26 respondentů

Ano, bylo to obtížné, odpovědělo 15 respondentů

Nejvíce ředitelé odpověděli „*Ano, musela jsem přijmout nekvalifikovaného AP, kvalifikaci si průběžně dokončuji*“, což je 53,04 % z toho plyne, že pokud ředitel potřebuje asistenta pedagoga, musí ho přijmout, jako nekvalifikovaného a během své pracovní profese si kurz dodělává, což je nevyhovující, protože to narušuje chod mateřské školy, režim a harmonogram. Dále ředitelé odpověděli, „*Ano, bylo to obtížné a často se střídají (odcházel ve zkušební době)*“ což je 30,60% „*Ne, nebylo, kvalifikovaných AP, bylo dostatek, mohla jsem si vybírat*“ což je 16,32 %. Domnívám se, že najít kvalitního asistenta pedagoga je v dnešní době náročné.



Otázka č. 21 Zatěžují Vás tyto a další novely v legislativě více administrativně?



Graf 21 zatížení legislativou

Ano, často zpracovávám administrativu po pracovní době, odpovědělo 16 respondentů

Ano, ale vše stihnu v pracovní době, odpovědělo 15 respondentů

Ano, je to stále časově náročnější odpovědělo 13 respondentů

Ne, vše stihnu v pracovní době, odpovědělo 5 respondentů

Jiná odpověď odpovědělo 0 respondentů

Na prvním místě se umístila odpověď „*Ano, často zpracovávám administrativu po pracovní době*“ „, což je 32,64 Na pomyslné druhé příčce o 1 hlas se umístila přesně opačná odpověď „*Ano, ale vše stihnu v pracovní době*“, je to 30,60% . Další ředitelé konstatovali, že „*je to stále časově náročnější*“, 26,52 %. Pouhých 5 z dotazovaných odpovědělo, že je legislativa nezatěžuje a vše zvládají v pracovní době. Můžu se domnívat, že to je procento ředitelů, kteří delegují administrativu na své podřízené (otázka č. 5 a 6)

### 5.3 Shrnutí výsledků výzkumného šetření

Než odpovím na otázku splnění cíle celé diplomové práce, shrnu odpovědi na jednotlivé výzkumné otázky, které jsem analýzou získala z odpovědí od respondentů.

Ředitelé jsou ve funkci nejčastěji 3-6 let,(31%) to znamená, že jsou v prvním funkčním období, mateřské školy jsou z (35%) 4-5 třídní a mají dostatek pedagogických pracovníků, což je pozitivní. Třicet ředitelů (61%) uplatňuje demokratický liberální styl vedení a všichni dotázaní (100%) delegují na své spolupracovníky část povinné dokumentace jako je: školní matrika, ŠVP-podklady, podklady pro vlastní hodnocení školy, třídní knihy, záznamy z pedagogických porad, evidenci docházky zaměstnanců.

Na otázku „*Kolik hodin týdně věnujete administrativě?*“ 67% respondentů odpovědělo, že 5,5-7,5 hod, což je cca hodina a půl denně, takže vše zvládají v pracovní době, ale to si odporuje s odpovědí na 21 otázku „*Zatěžují Vás tyto novely více administrativně?*“ kdy 33% ředitelů odpovědělo, že často zpracovává administrativu po pracovní době. Tyto odpovědi si odporují.

Stejný rozpor je v otázce č. 8 „*Zvýšil se počet hodin, které věnujete administrativě oproti minulým letům?*“ kdy 61% respondentů odpovědělo, že se nezvýšil, je stejný a v otázce č. 9 na přímou činnost 61% respondentů odpovědělo, že je potřeba ještě snížit počet hodin přímé činnosti. Z toho vyplývá, že by ředitelé přivítali více času na administrativu na úkor přímé pedagogické činnosti.

Informace o změnách dostávají ředitelé z 87% na konferencích, školení, osobní setkání s kolegyněmi, elektronická i knižní podoba, odborné časopisy, takže ředitelé vědí o legislativních změnách.

Školský zákon byl od roku 2004 neskutečně 43 krát novelizován. Do roku 2020, kdy začnou platit další novelizace, to bude 49 krát. To věděla pouze jedna respondentka.

Dále z dotazníkového šetření vyplynulo, že spolupráce se zřizovatelem je v 71% na výborné úrovni, alespoň co se týče seznamu dětí k přijetí do MŠ na povinnou předškolní docházku.

Otázky č. 13- 15 se týkaly individuálního vzdělávání a jeho plnění. V průměru z 65% všichni ředitelé mají zkušenost s individuálním vzděláváním.

Otázky 17- 20 se týkaly zkušeností se zavedením inkluze do MŠ. S tím souvisí, podpůrná opatření, koordinátor, hledání asistenta, 65% škol má děti se SVP s různými typy podpůrných opatření (I-IV stupeň), s různým počtem asistentů (1-3). Ředitelé měli problém s odbornou kvalifikací asistenta a v 54% museli přijmout nekvalifikovaného asistenta pedagoga. Koordinátora podpůrných opatření má 67% dotázaných, což je z vlastní zkušenosti velmi pozitivní. Koordinátor vede agendu o dítěti a vede asistenta k plnění jeho úkolů. Ředitel školy „ jen“ zajišťuje výběr asistentů a komunikaci se školským zařízením, konzultace se zákonnými zástupci a školským poradenským zařízením.

Na poslední otázku v dotazníku „ *Zatěžují Vás tyto a další novely v legislativě více administrativně?*“ Na prvním místě se umístila odpověď (33%) „ *Ano, často zpracovávám administrativu po pracovní době*“ což

#### Výzkumné otázky:

- 1) K jakým změnám legislativy týkajících se mateřských škol došlo v posledních 10 letech
- 2) Jaký vliv má inovace legislativy za posledních 10 let ( 2007-2017) na ředitele mateřských škol
- 3) Měl by ředitel vykonávat jen ředitelskou činnost?
- 4) Má ředitel dostatečný čas na přímou pedagogickou činnost?

#### Výzkumné předpoklady:

- 1) Inovace legislativy za posledních 10 let má negativní vliv na ředitele školy
- 2) Ředitelé vzhledem jejich vytíženosti by měli vykonávat jen ředitelskou činnost
- 3) Ředitelé mateřských škol mají méně času na přímou činnost

Na první, druhou a čtvrtou výzkumnou otázku vplynuly z dotazníkového tyto šetření odpovědi:

Ředitelé všech dotázaných typů škol a školských zařízení mají přehled o posledních změnách v legislativě a všichni zpracovávají povinnou dokumentaci, která se týká například- povinné předškolní vzdělávání v MŠ, Individuální vzdělávání v mateřské škole, inkluze- společné vzdělávání s tím vším je spojená další administrativa, která zatěžuje ředitele z MŠ, často zpracovávají dokumentaci po pracovní době. Delegují na své spolupracovníky, ale i tak potřebují snížit přímou činnost, jak vyplývá z dotazníkového šetření. Zavedením povinného předškolního vzdělávání, inkluze a další novelizace se zvýšila administrativa pro ředitele škol a školských zařízení.

Na třetí výzkumnou otázku a druhý předpoklad vyplynuly z dotazníkového tyto šetření odpovědi:

Výzkumná otázka: *„Měl by ředitel vykonávat jen ředitelskou činnost?“* a předpoklad *„Ředitelé vzhledem jejich vytíženosti by měli vykonávat jen ředitelskou činnost“* Tento výzkumný předpoklad nebyl potvrzen.

## 6 Závěr

Diplomová práce se zabývala managementem preprimárního vzdělávání v letech 2007-2017 z pohledu ředitelů mateřských škol.

V teoretické části byly vymezeny pojmy, které jsem následně používala v celé práci. Jednalo se o teorii managementu jeho funkcí, úrovní, stylů vedení, školským managementem, manažerem organizace, vzdělávací politikou, trendy vývoje vzdělání. Dále tam jsou vysvětleny pojmy- ředitel školy - jeho role, kompetence, motivace, povinnosti, další vzdělávání, kariérní růst, syndrom vyhoření. Dále pak základní školská legislativa, zjištění ČŠI a Tematická zpráva České školní inspekce o společném vzdělávání a dopady povinného předškolního vzdělávání.

V praktické části diplomové práce je verifikován cíl celé práce a otázky výzkumného šetření, jsou popsány metody zjišťování informací a určení výzkumného souboru, dále sběr údajů a jejich způsob třídění a analýza. Závěrem praktické části je interpretace výsledků. Pro sběr dat byl využit dotazník pro ředitele mateřských škol. Otázky v dotazníku byly zaměřené na identifikační údaje o řediteli a jeho škole, delegování úkolů na své spolupracovníky, kolik času věnuje administrativě, otázky z uvedení do praxe v legislativě, koordinátor podpůrných opatření, asistent pedagoga, snížení přímé pedagogické činnosti.

Cíl diplomové práce je analýza inovací legislativy za posledních 10 let a jejich pozitivní či negativní vliv na práci ředitele v mateřské škole. Z cíle diplomové práce byly vytvořeny tyto tři výzkumné předpoklady.

- 1) Inovace legislativy za posledních 10 let má negativní vliv na ředitele školy. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno že, ředitelé všech dotázaných typů škol a školských zařízení mají přehled o novelizacích v legislativě, ale často zpracovávají dokumentaci po pracovní době, za posledních 10 let se zvýšila administrativa pro ředitele škol a školských zařízení. Odpověď na poslední 21 otázku v dotazníku „*Zatěžují Vás tyto a další novely v legislativě více administrativně?* „ byla potvrzením výzkumného předpokladu č. 1. „*Ano, často zpracovávám agentu po pracovní době.*“

- 2) Ředitelé vzhledem jejich vytíženosti by měli vykonávat jen ředitelskou činnost. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno že, ředitelé sice 100% delegují na své spolupracovníky povinnou dokumentaci. Ředitelé věnují v průměru 1,30 denně činnostem spojených s vedením školy, počet hodin se nezvýšil za posledních 10 let, ale na druhé straně cítí potřebu snížit přímou pedagogickou činnost. Z tohoto důvodu protichůdných odpovědí nejde z dotazníkového šetření jednoznačně odvodit, zda by měl ředitel vykonávat jen ředitelskou činnost. V dotazníku chyběla tato konkrétní otázka, kladná odpověď by byla pouhá spekulace.
- 3) Ředitelé mateřských škol mají méně času na přímou činnost. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že ředitelé by přivítali snížení přímé pedagogické činnosti, protože v současné době je zatěžuje počet hodin přímé pedagogické činnosti.

Lze tedy konstatovat, že cíl práce se podařilo naplnit. Bylo zjištěno, že ředitelé mají přehled o legislativě, ale z důvodů velké časové zátěže v inovaci legislativy mají inovace negativní vliv na práci ředitele.

#### **Celkové shrnutí:**

Vzhledem k neustále probíhajícím změnám nejen v řízení a činnosti mateřských školách, ale ve školském systému obecně, je nutné, aby všichni, kdo se účastní vzdělávacího procesu, se také, kromě sledování inovací legislativy, věnovali svému rozvoji nejen profesnímu, ale i osobnímu.

#### **Doporučení pro praxi:**

- Studium pro ředitele škol a školských zařízení v oboru Školský management
- Delegování, jako dělba kompetencí v oblasti managementu
- Zavedení zástupce ředitele u všech typů škol (i jednotřídní)
- Zajištění dostatek finančních prostředků pro administrativní pracovníky- mzdová účetní, provozní účetní, BOZP...
- Zajištění dostatek finančních prostředků a zjednodušit legislativu a administrativu při zavedení podpůrných opatření- koordinátor PLPP, kvalifikovaní asistenti pedagoga

Myslím si, že informace získané dotazníkovým šetřením, mohou být přínosem nejen z hlediska teorie, ale i praxe v oblasti managementu vzdělávání.

## 7 Seznam použitých informačních zdrojů:

BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003, ISBN 80-717-8537-7.

BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. *Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy*. Praha: Portál, 2010, ISBN 978-807-3672-218.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996.

DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H.Beck, 2008 ISBN 978-80-7400-003-4

DONELLY, Jr. J, GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J. M. *Management* Grada Publishing 1997 dotisk 2005, ISBN 80-7169-422-3

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu* Brno: Paido 2010 druhé, rozšířené české vydání ISBN 978-80.7315-185-0

HRMO, R., KRPÁLKOVÁ-KRELOVÁ *Zvyšovanie kvality vyučovacieho procesu* Vydavateľstvo STU Slovensko 2010 ISBN 9788022732499

KUCHAŘ, Filip, SCHNEIDER, Pavel, TROJAN, Václav, URBAN, Jan a ZEMAN, Pavel. *Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi*. Praha: Raabe, 2014. Dobrá škola. ISBN 978-80-7496-168-7.

LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J., *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-899-2.

OBST, O. *Manažerské minimum pro učitele*. Olomouc: PedF UP Olomouc, 2006.

PLAMÍNEK, Jiří., *Vedení lidí, týmů a firem, Praktický atlas managementu* Grada Publishing, a.s. 2011 Praha ISBN 978-80-247-3664-8

PUŠKINOVÁ, Monika. *Právo pro ředitele škol v kostce* Wolters Kluwer ČR 2014. ISBN 978-80-7478-397-5

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



PRŮCHA, Jan. *Pedagogická encyklopedie*. 1. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-546-2.

PRŮCHA, J. *Srovnávací pedagogika- Mezinárodní komparace vzdělávacích systémů* PORTÁL 2015 ISBN 978-80-262-0870-9

SLAVÍKOVÁ, Lenka : *Řízení školy a pedagogického procesu*. [Leadership in school and pedagogical process]. 1. vyd., Praha, Univerzita Karlova v Praze - Pedagogická fakulta, 2003, 56 s. ISBN 80-7290-070-1, učebnice VŠ

SPIPKOVÁ, V. a kolektiv *Proměny primárního vzdělávání v ČR* PORTÁL 2010 ISBN 80-7178-942-9

SYSLOVÁ, Z. *Proměna mateřské školy v učící se organizaci* Wolters Kluwer 2014 ISBN 978-80-7552-113-2

TROJAN, V. *Ředitel současné školy* RAABE, 2014?. ISBN 978-80-7496-211-0

TROJAN, V. *Pedagogický proces a jeho řízení* Wolters Kluwer 2014 ISBN 978-80-74-78-539-9

TROJANOVÁ, I. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Wolters Kluwer 2014 ISBN 978-80-7478-656-3

VODÁČEK, L. VODÁČKOVÁ. O., *Moderní management v teorii a v praxi*. 2. rozšířené. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

### **Další zdroje:**

<https://www.zakonyprolidi.cz/>

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

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících

Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání

Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků

Zákon č. 65/2017 Sb., o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek

Novela zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

Novela nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách

Novela vyhlášky č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb

<http://www.msmt.cz/>

<http://www.msmt.cz/vzdelavani/predskolni-vzdelavani>

Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020 [www.msmt.cz](http://www.msmt.cz). [Online]

<http://www.msmt.cz/ministerstvo/poslanci-schvalili-zmeny-financovani-skoly-dostanou-penize>

<http://www.csicr.cz/getattachment/494adcd7-2e4b-40a7-b564-383d964ce14d/TZ-Dopady-povinneho-predskolniho-vzdelavani.pdf>

<http://www.pedagogicke.info/2016/11/karierni-rad-duvodova-zprava-k-novele.html>

Cesta ke kvalitě [online]. Dostupné z: <http://www.nuov.cz/ae>

<https://www.eduin.cz/>

<http://www.rizeniskoly.cz>

SANTIAGO,P a kol. OECD Reviews of Evaluation and Assessment in EDUCATION: Czech Republic 2012, OECD Publishing, 2012. Dostupné z <http://dx.doi.org/10.1787/9789264116788-en>

<https://www.mckinsey.com/cz>

Řízení školy letní speciál 2017 , Řízení školy 7 a 8, Speciál pro MŠ č. 4 s. 6-9

Řízení školy letní speciál 2018, Řízení školy 7 a 8, Speciál pro MŠ č. 4 s. 8-11

## **8 Seznam příloh**

Příloha 1 – Dotazník

Příloha 2 – Dopis- email- k dotazníku ředitelkám MŠ okres Kladno

## 9 Seznam grafů

Graf 1 délka ve funkci ředitele mateřské školy .....	57
Graf 2 velikost předškolního zařízení.....	59
Graf 3 počet pedagogických pracovníků .....	60
Graf 4 typ vedení .....	61
Graf 5 delegování dokumentace školy .....	62
Graf 6 druhy kompetencí.....	63
Graf 7 počet hodin spojených s vedením školy.....	65
Graf 8 počet hodin v administrativě .....	66
Graf 9 stanovení rozsahu přímé činnosti .....	67
Graf 10 informace o změnách v legislativě .....	69
Graf 11 kolikrát byl novelizován Školský zákon .....	70
Graf 12 seznam dětí k přijetí k povinnému předškolnímu vzdělávání .....	71
Graf 13 forma omluvy z předškolního vzdělávání .....	72
Graf 14 zkušenost s individuálním vzděláváním.....	73
Graf 15 praxe s kontrolou individuálního vzdělávání .....	74
Graf 16 dítě se SVP v MŠ .....	75
Graf 17 stupeň podpůrného opatření .....	76
Graf 18 počet asistentů pedagoga ve škole.....	77
Graf 19 přítomnost koordinátora podpůrných opatření.....	78
Graf 20 kvalifikace asistenta pedagoga .....	79
Graf 21 zatížení legislativou.....	80

## Příloha č. 1 Dotazník

### Dotazník

1. **Jak dlouho jste ve funkci ředitele školy?**
  - 1-3 roky
  - 3-6 let
  - 6-12 let druhé funkční období
  - 12-18 let
  - 18 let a více
2. **Jak velké je Vaše předškolní zařízení?**
  - 1 třída
  - 2-3 třídy
  - 4-5 tříd
  - 6-10 tříd
  - Více než 10
3. **Kolik má Vaše škola pedagogických pracovníků, včetně Vás?**
  - 2
  - 3-5
  - 6-10
  - 11-15
  - 16-20
4. **Jaký typ vedení podle Vás uplatňujete?**
  - Autokratický styl
  - Demokratický styl liberální styl
5. **Delegujete na své podřízené (spolupracovníky) úkoly z povinné dokumentace MŠ?**
  - Ano
  - Ne
6. **V případě, že ano, které?**
  - Školní matrika
  - Školní vzdělávací program (ŠVP)
  - Podklady pro vlastní hodnocení školy
  - Třídní knihy
  - Záznamy z pedagogických porad
  - Evidence docházky- podklady
  - Podklady pro výkazy
  - Jiné
7. **Kolik hodin týdně průměrně věnujete činnostem spojeným s vedením školy?**
  - 1-5 hodin

- 5,5- 7,5 hodin
  - 7,5-10 hodin
  - 10,5-13,5 hodin
  - Více hodin
- 8. Zvýšil se počet hodin, které věnujete administrativě oproti minulým letům?**
- Ne, je stejný
  - Ne, je nižší
  - Ano o 5 hodin týdně
  - Ano o 10 hodin týdně
  - Nevím, nedokážu posoudit
- 9. Vyhovuje Vám úprava nařízení vlády ( 75/2005Sb.) stanovení rozsahu přímé činnosti (snížení počtu hodin)?**
- Ano, je dostačující
  - Ne, je potřeba ještě nižší počet hodin
  - Ne, je problém s překrýváním pedagogických pracovníků
- 10. Jste dostatečně informována o změnách v legislativě v oblasti preprimárního vzdělávání (MŠ) a jakým způsobem?**
- Ano- periodika, konference, školení
  - Částečně- z různých zdrojů TV, rádio, internet
  - Ne
- 11. Víte, kolikrát byl od roku 2004 novelizován Školský zákon? (561/2004 Sb.)**
- 15 x
  - 26 x
  - 34x
  - 46x
- 12. Dostáváte od Obecního úřadu s dostatečným předstihem seznam dětí k přijetí do MŠ a, které mají povinnou předškolní docházku?**
- Ano
  - Ne
  - Musela jsem si jej sama vyžádat
- 13. Jakou formu omluvy z povinného předškolního vzdělávání uplatňujete?**
- Omluvný sešit, listy
  - Ústní
  - Telefonické
  - Internetové stránky školy- email
  - Žádné neuplatňuji
  - Jiné
- 14. Máte zkušenost i individuálním vzděláváním?**
- Ano, máme i více zájemců

- Ano
- Ano, ze zdravotních důvodů, dítěte
- Ne
- Ano, ale nesouhlasím s touto možností

**15. Pokud ano, dostavili se zákonní zástupci na kontrolu individuálního vzdělávání?**

- Ano, bez problémů
- Ano, ale zákonní zástupci se několikrát domlouvali na změně termínu- zvýšení administrativy
- Ne, rodiče se s dítětem nedostavili - zvýšení administrativy – přerušení IVP
- Jiná možnost

**16. Máte ve své škole děti/dítě se speciálními vzdělávacími potřebami – SVP?**

- Ano, máme jedno dítě
- Ano, nárůst je značný
- Ne, ještě jsem se nesetkal/a

**17. V případě, že ano, jaký stupeň podpůrného opatření?**

- První stupeň
- Druhý stupeň
- Třetí stupeň
- Čtvrtý stupeň
- Pátý stupeň

**18. Kolik má Vaše škola asistentů pedagoga?**

- Jednoho na celý úvazek
- Dva
- Tři na menší úvazek
- Více a na kolik?

**19. Máte koordinátora podpůrných opatření?**

- Ano, mám kolegyni
- Ne, dělám vše sám/a
- Ano, spolupracujeme s ostatními školami a máme společného koordinátora
- Nemáme vůbec

**20. V případě, že máte asistenta pedagoga (AP), bylo obtížné zajistit (AP) do MŠ?**

- Ne, nebylo, kvalifikovaných AP, bylo dostatek, mohla jsem si vybírat
- Ano, musela jsem přijmout nekvalifikovaného AP, kvalifikaci si průběžně dokončuje
- Ano, bylo to obtížné a často se střídají (odcházel ve zkušební době)

**21. Zatěžují Vás tyto a další novely v legislativě více administrativě?**

- Ano, často zpracovávám administrativu po pracovní době
- Ano, ale vše stihnu v pracovní době
- Ano, je to stále časově náročnější
- Ne, vše stihnu v mé pracovní době
- Jiná odpověď



## **Příloha č. 2 Dopis k dotazníku ředitelkám MŠ okres Kladno**

Vážená paní ředitelko, vážená kolegyně

jsem ředitelkou Mateřské školy Hrdlív a současně studentkou kombinovaného magisterského studia Management vzdělávání na Univerzitě Karlově.

Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který mne pomůže s výzkumem k diplomové práci.

Dotazník zasílám 80 ředitelkám mateřských škol okres Kladno a týká se legislativních změn v oblasti školství. Od roku 2007- do roku 2017 a jejich dopadu na Vaši práci ředitelky mateřských škol, jako ředitelka vím, kolik změn nás v tomto období potkalo a kolik práce navíc to pro nás znamenalo.

O to víc si cením Vašeho času na vyplnění tohoto dotazníku.

Získaná data a jejich vyhodnocení Vám budou, v případě Vašeho zájmu zaslány na email.

Děkuji za Váš čas a ochotu.

S pozdravem

Bc. Renata Matějovská