

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

Kompetence vedoucího pracovníka vzdělávací organizace

Headteacher Competences within an Educational Institution

Bc. Gabriela Sarah Círal

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, MBA, CSc.

Studijní program: Andragogika a management vzdělávání

Studijní obor: N AMGT

Odevzdáním této diplomové práce na téma Kompetence vedoucího pracovníka vzdělávací organizace 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.

Praha 19. 4. 2022

Děkuji PhDr. Michaelé Tureckiové, MBA, CSc. za její odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování diplomové práce.

## **ABSTRAKT**

Ve většině mateřských škol je ředitel/ředitelka a jejich zástupci (záleží na velikosti mateřské školy). Jsou i mateřské školy, které spadají pod základní školy nebo i střední školy v dané obci a funkci vedení vykonává ředitel/ředitelka základní školy nebo střední školy. V mateřské škole je potom zřízena pozice vedoucí učitelky, která není zástupcem ředitele/ředitelky, ale má na starost chod mateřské školy a zodpovídá se řediteli/ředitelce dané organizace. V této práci se zabývám kompetencemi vedoucí učitelky, jakožto vedoucího pracovníka vzdělávací organizace.

V teoretické části se zabývám funkcí vedoucí učitelky, co v této pozici znamená řízení a kontrola kolektivu, dokumentace a materiální zabezpečení. Podle čeho se řídí její pracovní doba a jak se podílí na řízení organizace. Dále jsou popsány klíčové kompetence a podrobně rozepsány profesní kompetence vedoucí učitelky. Čím se vedení mateřské školy zabývá, co si představit pod termínem výchovně vzdělávací proces a jaká je odpovědnost. U všech lidí by měla být důležitá sebereflexe, u pedagogických pracovníků je obzvláště důležitá a u vedoucí učitelky nezbytná.

V empirické části provádím dotazníkové šetření, ve kterém zjišťuji, jaké jsou profesní kompetence vedoucích učitelek mateřských škol a obsah práce, který vykonávají. Součástí zjišťování je pracovní náplň, pracovní spokojenost, věkový průměr, řízení a kontrola kolektivu. Vzhledem k rozlehlosti a počtu mateřských škol, jsem omezila šetření na Jihočeský kraj.

V závěru práce jsou shrnuty výsledky tohoto šetření.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Klíčové kompetence, mateřská škola, profesní kompetence, sebereflexe, vedoucí učitelka, výchovně vzdělávací proces.

## **ABSTRACT**

Most kindergartens are managed by a headmaster/ headmistress and their deputies (depending on the size of the kindergarten). There are some kindergartens which fall within the management of a primary, or even secondary school in the particular municipality, and the function of the headmaster/headmistress is taken over by the primary/secondary school principal. If that is the case, the kindergarten headteacher position is introduced, who is not a deputy but is in charge of the kindergarten and responsible to the principal. In this thesis, my concern are the competencies of a kindergarten headteacher as an educational institution leader.

In the theoretical section, I focus on the headteacher position, what group management and control, documentation and material sourcing concerns in such a position; what determines the working hours, and the measure of participation in the organisation management. Furthermore, key competencies are described, and headteacher professional competencies are identified in detail: what kindergarten management deals with, what to imagine under the term educational process, and what the responsibilities are. Self-reflection should be important with everyone, it is very important in educators, and absolutely essential in headteachers.

In the empirical section, I perform a survey, in which I identify what professional competencies of a kindergarten headteacher, and the content of their workload are. The survey covers work competencies, satisfaction, age profile, and team management and control.

Considering the extension and number of kindergartens, I restricted the surveyed area to South-Bohemian Region (Jihočeský kraj).

My thesis concludes with a summary of the survey.

## **KEYWORDS**

Educational process, headteacher, key competencies, kindergarten, professional competencies, self-reflection.

## Obsah

Úvod .....	8
1 Teoretická část .....	10
1.1 Funkce ředitele/ředitelky MŠ.....	10
1.2 Funkce učitelky MŠ .....	10
1.3 Funkce vedoucí učitelky MŠ .....	10
1.3.1 Odborná kvalifikace .....	10
1.3.2 Osobní profesní rozvoj .....	13
1.3.3 Postoje k vedoucí funkci.....	14
1.3.4 Pracovní náplň .....	14
1.3.5 Výchovně vzdělávací proces .....	15
1.3.6 Pracovně právní vztah .....	16
1.3.7 Finanční ohodnocení.....	16
1.3.8 Řízení a kontrola kolektivu.....	19
1.3.9 Dokumentace .....	20
1.3.10 Materiál a ekonomika .....	20
1.3.11 Pracovní doba .....	20
1.3.12 Řízení organizace .....	21
1.3.13 Odpovědnost.....	23
1.4 Klíčové kompetence.....	24
1.5 Profesionální kompetence Vedoucí učitelky mateřské školy .....	26
1.5.1 Kompetence pedagogická.....	27
1.5.2 Kompetence profesně a osobnostně kultivující .....	27
1.5.3 Kompetence sociální a komunikační .....	28
1.5.4 Kompetence didaktická a psychodidaktická.....	28

1.5.5	Kompetence diagnostická a intervenční .....	29
1.5.6	Kompetence manažerská .....	29
1.6	Vedení MŠ .....	29
1.6.1	RVP PV .....	30
1.6.2	Tvorba kurikulárních dokumentů .....	30
1.6.3	Vedení agendy .....	31
1.6.4	Kontrolní a hospitační činnost .....	32
1.6.5	BOZP a PO .....	32
1.7	Vztahy na pracovišti .....	32
1.7.1	Vztahy kolegové .....	33
1.7.2	Vztahy rodiče .....	33
1.7.3	Spolupráce se školou .....	34
1.7.4	Vztahy se zaměstnavatelem .....	34
1.7.5	Vztahy se zřizovatelem .....	34
1.8	Sebereflexe .....	35
1.8.1	Co to je sebereflexe .....	35
1.8.2	Druhy sebereflexe .....	37
1.8.3	Fáze sebereflexe .....	37
1.8.4	Metody sebereflexe .....	38
1.8.5	Psychohygiena .....	40
2	Empirická část .....	41
2.1	Výzkumné šetření .....	41
2.1.1	Výzkumný problém .....	41
2.1.2	Cíl šetření .....	41
2.1.3	Popis zkušebního vzorku .....	41

2.1.4	Metody.....	42
2.1.5	Dotazníkové šetření .....	42
2.1.6	Otázky dotazníkového šetření .....	42
2.1.7	Distribuce dotazníku.....	44
2.2	Analýza výsledků.....	45
	Závěr.....	69
	Seznam použitých tištěných informačních zdrojů.....	71
	Seznam použitých on-line informačních zdrojů.....	75
	Seznam příloh.....	1



## Úvod

Nesoulad kvalifikačních požadavků na pozici vedoucí učitelky mateřské školy mě přivedl na myšlenku, věnovat se této problematice trochu více. V mém okruhu známých jsou dvě vedoucí učitelky mateřských škol, které mají rozdílnou náplň práce i rozdílné finanční ohodnocení, ač obě mají stejné vzdělání a podobnou délku praxe, i rozdílnou odpovědnost v rámci vykonávané pracovní pozice. V rámci mého předchozího studia předškolní pedagogiky jsem byla v kontaktu i s jinými učitelkami mateřských škol z různých částí ČR, a některé z nich vykonávaly pozici vedoucí učitelky nebo v jejich mateřské škole byla tato pozice zřízena. Panovala mezi nimi značná rozdílnost v již uvedené problematice.

Vedoucí učitelkou se může stát pedagogický pracovník, který je pověřen vedením mateřské školy. Povinnosti vedoucí učitelky jsou podobné povinnostem zástupkyně ředitele/ředitelky pro mateřskou školu. Oproti oficiální pozici zástupkyně ředitele/ředitelky, je vedoucí učitelka v mnoha směrech znevýhodněna. Vzhledem k tomu, že vedoucí učitelka mateřské školy není oficiálně legislativně podpořenou pozicí, ale je zřizována na sloučených pracovištích většinou se základní školou, nejsou na tuto pozici nastavená oficiální kritéria, požadavky v oblasti kompetencí, deleguje ředitel/ředitelka organizace částečně jiné kompetence nebo tyto nejsou řádně zpřehledněné. Z tohoto důvodu na každém předškolním zařízení, kde je pozice vedoucí učitelky zřízena, dochází k rozdílům ve vykonávaných činnostech, zařazení do platové třídy, různé úrovni zodpovědnosti...

Cílem diplomové práce je zjistit jaké kompetence mají vedoucí učitelky mateřských škol, jaké činnosti jsou na ně delegovány, do jaké platové třídy jsou zařazeny, jejich spokojenost na vykonávané pozici a obsah pracovní náplně.

V empirické části popisuji vytvoření dotazníku, který jsem rozeslala na 279 kontaktů, které se mi podařilo obstarat z databáze subjektů pro předškolní vzdělávání v Jihočeském kraji, má zjistit potřebné informace k danému cíli. Vzhledem k situaci, že nikde není oficiálně vedena pozice vedoucí učitelky, byla jsem nucena rozeslat dotazník na všechna předškolní zařízení v Jihočeském kraji s žádostí o předání a vyplnění pouze vedoucí učitelkou MŠ. Z oslovených respondentů odpovědělo 26 z nich, je dle grafů a výsledků analýzy zjištěny hodnoty, které nám odpověděly na kladené otázky.

Jen pro upřesnění, používám název pozice vedoucí učitelka, i když do této funkce může být samozřejmě jmenován i učitel mateřské školy. Zatím jsem se ve svém životě nesetkala, ani v písemné podobě, s mužským ekvivalentem, jelikož je mužů jakožto učitelů v mateřských školách velice málo.

# 1 Teoretická část

## 1.1 Funkce ředitele/ředitelky MŠ

Ředitelem/ředitelkou školy se může stát ten, kdo splňuje předpoklady pro činnost pedagogického pracovníka. Ředitel/ředitelka mateřské školy je jmenován na základě konkurzního řízení dle § 166 školského zákona. Konkurzní řízení vypisuje zřizovatel a ředitel/ředitelka je volen na 6 let. Musí mít praxi v přímé pedagogické činnosti nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji.

## 1.2 Funkce učitelky MŠ

Jak uvádí Syslová (2013) ve své knize, kvalita vzdělávání a celková úroveň školy je závislá na kvalitě učitele.

O učitelce v mateřské škole, mluvíme jako o kvalifikovaném odborníkovi v předškolním vzdělávání, který je vyzrálý a kompetentní k přijetí odpovědnosti za rozvoj dětí (Šmelová, Nelešovská, 2009). Má celou řadou vědomostí a dovedností počínaje ručními pracemi, přes hru na hudební nástroj, konče malováním různých obrazů (Svobodová, Vítečková, 2017). Tuto profesi řadíme mezi tradiční intelektualizované profese, jejichž náplní je duchovní činnost, předávání kulturního dědictví a uvádění dětí do světa dospělých (Vališová, Kasíková, Bureš, 2011). Profesní kompetence učitelek mateřské školy jsou ovlivněny ucelenou odbornou přípravou, dalším vzděláváním a vedením. (Podešvová, 2021)

## 1.3 Funkce vedoucí učitelky MŠ

Jsou mateřské školy, které spadají pod základní školy nebo střední školy v dané obci a funkci vedení vykonává ředitel základní školy nebo střední školy. V mateřské škole je potom zřízena pozice vedoucí učitelky, která není zástupcem ředitele, ale má na starost chod mateřské školy a zodpovídá se řediteli dané organizace. Učitelka je jmenována do funkce vedoucí učitelky na základě jmenovacího dekretu. Jmenování provádí ředitel/ředitelka školy na základě § 27 zákoníku práce.

### 1.3.1 Odborná kvalifikace

Kvalifikace má podle Vašutové (2001) dva aspekty – profesní a právní. Profesní aspekt je definován jako „*způsobilost pro vykonávání určitého povolání nebo pro sjednaný druh*

*pracovní činnosti, a to s předepsaným stupněm složitosti, přesnosti a namáhavosti práce a ve vyžadované kvalitě.*“ (Průcha, Walterová, Mareš, 2008, s. 110). V tomto případě se jedná o profesní kompetence, kterými by měl učitel/učitelka mateřské školy disponovat při výkonu svého povolání.

Organizací OECD je doporučováno mít vysokoškolské vzdělání na pozici učitelky mateřské školy, ale pro práci samotnou v České republice zatím vyžadováno není, je tedy nutné mít alespoň středoškolské vzdělání zakončené maturitou na pedagogické škole. Vysokoškolské vzdělání ovšem nabízí prestiž, víc rozvinuté znalosti a také povinnou praxí získané dovednosti. Podle Syslové (2017) existuje řada výzkumů, které potvrzují, že kvalifikovanější učitelé vytváří více stimulující prostředí, což vede k lepším vzdělávacím výsledkům u dětí. Také je možné, že povinností učitelek mít vysokoškolské vzdělání pro práci v mateřských školách, by podnítilo správné smýšlení lidí, jelikož si dle mých zkušeností mnozí stále myslí, že učitelky v mateřských školách děti pouze hlídají. Neuvědomují si, že mateřská škola je vzdělávací instituce. Učitelé na dalších stupních vzdělávání mají povinnost profesního rozvoje prostřednictvím dalšího vzdělávání a doplňování si kvalifikace, tuto povinnost mají i učitelky mateřské školy. *„Vzdělávání organizují různé vzdělávací instituce s akreditací Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy České republiky. Pro absolvování tohoto vzdělávání mají učitelé možnost využít 12 dní studijního volna* „(Svobodová & Vítečková, 2017).

*„Pro výkon této profese je bezpochyby velice důležité vzdělání a kvalifikace, ovšem stejně důležitá je i pedagogická způsobilost, která se nedá získat pouze studiem a přípravou na profesi. Můžeme ji popsat jako osobnostní vybavenost jedince, která je vrozená nebo získaná praxí.“* (Průcha, 2002).

Jakou kvalifikaci mohou získat učitelky mateřské školy, nám předkládá zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, §6. Uvádí, že učitelky v České republice musí mít k výkonu této profese ukončené vzdělání:

Získávání odborné kvalifikace pedagogických pracovníků § 6

Učitel mateřské školy

(1) Učitel mateřské školy získává odbornou kvalifikaci

- a) vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů mateřské školy,
- b) vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném studijním programu studijního oboru pedagogika, případně v akreditovaném studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů prvního stupně základní školy, vychovatelství nebo pedagogiku volného času, a vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na přípravu učitelů mateřské školy,
- c) vyšším odborným vzděláním získaným ukončením akreditovaného vzdělávacího programu vyšší odborné školy<sup>1)</sup> v oboru vzdělání zaměřeném na přípravu učitelů mateřské školy,
- d) vyšším odborným vzděláním získaným ukončením akreditovaného vzdělávacího programu vyšší odborné školy v oboru vzdělání zaměřeném na přípravu vychovatelů a vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na přípravu učitelů mateřské školy,
- e) středním vzděláním s maturitní zkouškou získaným ukončením vzdělávacího programu středního vzdělávání<sup>1)</sup> v oboru vzdělání zaměřeném na přípravu učitelů mateřské školy,
- f) středním vzděláním s maturitní zkouškou získaným ukončením vzdělávacího programu středního vzdělávání v oboru vzdělání zaměřeném na přípravu vychovatelů a vykonáním jednotlivé zkoušky<sup>8)</sup>, která svým obsahem a formou odpovídá zkoušce profilové části maturitní zkoušky z předmětu zaměřeného na pedagogiku předškolního věku, nebo
- g) vzděláním podle odstavce 2 písm. a) nebo b).

(2) Učitel mateřské školy, který vykonává přímou pedagogickou činnost ve třídě nebo škole zřízené pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami, získává odbornou kvalifikaci

- a) vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na speciální pedagogiku,
- b) vyšším odborným vzděláním získaným ukončením akreditovaného vzdělávacího programu vyšší odborné školy v oboru vzdělání zaměřeném na speciální pedagogiku, nebo

c) vzděláním stanoveným pro učitele mateřské školy podle odstavce 1 a vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném bakalářském studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na speciální pedagogiku, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na speciální pedagogiku.

Bílá kniha doporučuje: *„Vzhledem k potřebě zvládat širší spektrum odborných, speciálně pedagogických i sociálních znalostí a dovedností pedagogů v předškolním vzdělávání zajistit jejich vysokoškolské vzdělání na úrovni bakalářského studia na pedagogických fakultách univerzit nebo na vyšších odborných školách s akreditací pro bakalářské studium. Toto opatření chápat i jako snahu o zvýšení jejich sociálního a profesního statusu.“*

V dnešní době je časté setkání s pojmy učitel/učitelka mateřské školy a pedagogický pracovník. Pro laickou veřejnost jsou běžně tato dvě označení totožná, ale dle odborné stránky to tak není. Učitel/učitelka mateřské školy je kvalifikovaný pedagog, vykonávající výchovnou a vzdělávací činnost zaměřenou na zdravý citový, rozumový a tělesný rozvoj osobnosti dětí předškolního věku. Za pedagogické pracovníky jsou podle zákona č.563/2004 Sb. považováni, mimo učitelů, také vychovatelé, psychologové, speciální pedagogové a pedagogové volného času.

### **1.3.2 Osobní profesní rozvoj**

Osobní profesní rozvoj vychází ze Školského zákona č. 563/2004 Sb. Ve kterém se praví, že pedagogický pracovník má povinnost účastnit se dalšího vzdělávání, kterým si obnovují, upevňují a doplňují kvalifikaci. Školský zákon neupřesňuje, jakým způsobem se má pedagog rozvíjet, tak je možné využít například samostudium odborných časopisů a článků, může využít institucionální vzdělávání k prohloubení odborné kvalifikace nebo využít různé odborné vzdělávací kurzy ať již certifikované nebo nikoli.

*„Management (řízení) vědění je ústředním vědomostním procesem, který nastavuje pravidla a podmínky pro další vědomostní procesy. Jak už bylo řečeno, inovace, tvořivost, ale i učení jsou procesy, které nelze diktovat, ale je pouze možné (a nutné) nastavit a podporovat prostředí, ve kterém se jim daří, a naopak odstraňovat všechny bariéry, které jim zabraňují. Nová éra vyžaduje nový způsob podpory vědomostních procesů. Místo přímé podpory a kontroly se začíná rodit nový a mnohem obtížnější úkol: vytvořit takové prostředí, kde je nejrozumnější individuální*

*volbou učit se, investovat do svých schopností, být tvořivý a snažit se využít dostupného vědění k tvorbě svého i společenského bohatství.*“ (Veselý, Kalous, Marková, 2004, s. 46)

### **1.3.3 Postoje k vedoucí funkci**

Vedoucí učitelka má podobné pravomoci jako zástupkyně ředitele/ředitelky pro mateřskou školu. Očekávají se od ní manažerské schopnosti, určitá prestiž, pedagogicko-psychologické vlastnosti, tělesná a fyzická zdatnost, umělecké cítění, vztah k malým dětem, vysoká emoční inteligence.

*„Postoje vyjadřují celkovou míru snahy, ochoty a loajality konkrétního člověka. Úzce souvisejí s jeho motivací. Ani příznivé postoje nejsou samospasitelné, protože ani sebevětší snaha, ochota a motivace nic nezmůžou, když nejsou doprovázeny dostatečnými schopnostmi. Drsná rčení o iniciativních blbcích jsou pregnantní lidovou reflexí této holé pravdy. Stejně jako se schopnostmi i s postoji lze ovšem pracovat a měnit je (například motivačními programy).*“ (Hálek, 2017, s. 102)

Hálek (2017) se k vedení a vůdcovství vyjadřuje, že se zpravidla interpretuje jako schopnost vést, usměrňovat, motivovat, stimulovat, strhávat lidi pro správné plnění potřebných úkolů k dosažení stanovených cílů. Vedení lidí vyžaduje určitou způsobilost manažera, autoritu či charisma. *„K tomuto problému lze uvést následující. Schopnost vést nespočívá jen ve vrozeném talentu, ale lze se jí naučit a zdokonalovat ji, vedoucí je svým podřízeným vždy příkladem (dobrým či špatným), slova i činy manažerů se mají shodovat, vedoucí nesmí ztratit kontakt se svými podřízenými, vedoucí má mít pozitivní vztah k podřízeným a občas přispět i ke splnění jejich úkolů vlastní prací.*“ (Hálek, 2017, s. 98)

### **1.3.4 Pracovní náplň**

Pracovní náplň vedoucí učitelky mateřské školy může být v každém městě či obci jiná, záleží, co je zaneseno za požadavky v dokumentaci pro tuto funkci od ředitele/ředitelky školy pod kterou mateřská škola patří. V informativním dokumentu, který dostane vedoucí učitelka při jmenování do funkce je tato náplň napsána. Pro příklad uvádím záznam z mého dokumentu vedoucí učitelky. Pracovní a organizační záležitosti – vedoucí učitelka mateřské školy (Zdroj interní z organizace XY):

Plní určenou míru přímé výchovně vzdělávací povinnosti – zajišťuje výchovně vzdělávací činnost směřující k získávání vědomostí, dovedností a návyků dětí podle daného vzdělávacího programu školy a koná práce související s výchovně vzdělávacím procesem. Účastní se porad svolanými vedoucími pracovníky školy. Plní příkazy ředitele, zástupce ředitele školy. Zastupuje přechodně nepřítomnou učitelku nebo jiného pedagogického pracovníka v rámci sjednaného druhu práce. Je přítomna ve škole v době stanovené jejím rozvrhem, v době porad svolanými ředitelem školy, v době stanovené pro případné přechodné zastupování jiného učitele, v době stanovené pro konzultace s rodiči, v době mimotřídní práce s dětmi a v jiných případech, které stanoví ředitel školy. Sleduje přehled zastupování a úkoly dané vedením školy. Dbá, aby její jednání a vystupování před dětmi, rodiči i širší veřejností bylo v souladu s pravidly slušnosti a občanského soužití a s výchovným působením školy. Hlásí vedení školy plánované akce mimo budovu školy. Vykonává dohled nad dětmi po celou dobu pobytu dětí v mateřské škole do doby převzetí dítěte rodičem nebo jejich zákonným zástupcem. Stejně tak provádí dohled při akcích organizovaných školou.

### **1.3.5 Výchovně vzdělávací proces**

Vedoucí učitelka zajišťuje komplexní výchovně vzdělávací činnost zaměřenou na rozšiřování vědomostí, dovedností a návyků dětí podle vzdělávacího programu školy. Vytváří podmínky pro cílevědomý osobnostní rozvoj dětí a předpoklady pro další vzdělávání. Provádí osobní přípravu na výchovně vzdělávací proces, přípravu pomůcek a přístrojů didaktické techniky, přípravu materiálů. Je povinna se podílet na vedení předepsané pedagogické dokumentace, zejména Přehledu výchovné práce a Přehledu o docházce. Řídí se rámcovým programem pro předškolní vzdělávání, místním školním výchovně vzdělávacím programem, třídním vzdělávacím programem, případně jinými schválenými nebo zpracovanými dokumenty. Vedoucí učitelka provádí soustavné pozorování vývoje dítěte, jeho vědomostí, dovedností, návyků a potřeb. Spolupracuje s rodiči dětí, na požádání rodičů je informuje na třídních schůzkách, popřípadě na individuálně dohodnuté schůzce. Písemně informuje rodiče v případech, kdy je to v zájmu výchovy dítěte. Podává návrhy na vyšetření v pedagogicko-psychologické poradně a speciálním pedagogickém centru, a to prostřednictvím ředitele školy. Věnuje dostatek



individuální péče všem dětem, zejména dětem z málo podnětného prostředí. Oznamuje poznatky, které mohou nasvědčovat tomu, že dítě je v rodině vystaveno týrání, zneužívání, zanedbávání nebo jiným způsobem špatnému zacházení. Usiluje o to, aby na základě výchovně vzdělávacího procesu docházelo k soužití lidí různých národností, náboženství a kultur a respektování odlišností jednotlivých etnických skupin. Podává návrhy na odklad školní docházky, na přeřazení dítěte do jiného typu zařízení, na zajištění specializované péče o děti se zdravotně postižením. Konzultuje s ostatními učitelkami, ředitelem/ředitelkou, podle potřeby i s pracovníky poradny (zdravotnického zařízení) a specializovaným pedagogickým centrem problematiku jednotlivých dětí, především dětí s trvalejšími psychickými a zdravotními potížemi. Také se svědomitě připravuje ne setkání s rodiči. Předává rodičům nezbytné informace o akcích školy, nabídce zájmových kroužků, o způsobu přihlašování a odhlašování dětí, o řešení školních úrazů, o spolupráci ... Podílí se na organizačním zajištění všech mimoškolních akcí – školy v přírodě, plavecké kurzy, maškarní karnevaly, oslavy dne dětí, výlety apod. Podává zprávy o dítěti pro pedagogicko-psychologickou poradnu, Policii ČR, sociálnímu odboru.

### **1.3.6 Pracovně právní vztah**

Vedoucí učitelka se zodpovídá řediteli organizace za úroveň výchovné a vzdělávací práce, bezprostředně ji na svěřeném úseku řídí a sama se na ní podílí. Podle pokynů ředitele školy (zástupce ředitele) organizuje veškerou činnost, koordinuje a kontroluje činnost ostatních pracovníků. Zodpovídá za dodržování pracovního řádu. Seznamuje podřízené zaměstnance s vnitřními předpisy. Předkládá řediteli požadavky na materiální zabezpečení provozu. Zajišťuje řádné vedení pedagogické dokumentace na svěřeném úseku.

### **1.3.7 Finanční ohodnocení**

Finanční ohodnocení zaměstnance je stanoven dle platných právních předpisů a je předán zaměstnanci předán formou mzdového/platového výměru, který obsahuje osobní údaje, údaje zaměstnavatele, zařazení do platové třídy, zařazení do platového stupně, zařazení do platové skupiny, hodinový úvazek, osobní ohodnocení, příplatek za vedení a eventuelně další příplatky.

Platové třídy se přiřazují podle dosaženého vzdělání a složitosti a odpovědnosti práce.

Aktuální požadavky na dosažené vzdělání pro platové třídy zaměstnanců ve veřejných službách a správě podle Nařízení vlády č. 341/2017 Sb.

*Potřebné vzdělání pro jednotlivé platové třídy v roce 2021*

*1. a 2. platová třída: základní vzdělání*

*3. platová třída: střední vzdělání*

*4. platová třída: střední vzdělání s výučním listem nebo střední vzdělání*

*5. platová třída: střední vzdělání s výučním listem*

*6. platová třída: střední vzdělání s maturitou nebo střední vzdělání s výučním listem*

*7. a 8. platová třída: střední vzdělání s maturitou*

*9. platová třída: vyšší odborné vzdělání nebo střední vzdělání s maturitou*

*10. platová třída: vysokoškolské vzdělání – bakalář nebo vyšší odborné vzdělání*

*11. a 12. platová třída: vysokoškolské vzdělání – magistr nebo bakalář*

*13., 14., 15. a 16. platová třída: vysokoškolské vzdělání – magistr*

Tabulka 1: Platové třídy učitelů v roce 2022

Platový stupeň	Praxe	Platová třída										
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	do 2 let	15540	16860	18230	19750	25040	31290	31550	32120	32820	33600	34860
2	do 6 let	16110	17460	18990	20560	25760	31560	31850	32690	33500	34620	36490
3	do 12 let	17120	18620	20200	22000	26430	31930	32330	33100	34850	36070	38450
4	do 19 let	18300	19870	21600	23380	27650	32590	33330	34340	36300	38720	41640
5	do 27 let	19470	21170	23000	25020	28870	33600	34380	35780	38560	41700	45750
6	do 32 let	21130	22980	24890	27050	30920	35330	36290	37770	41780	45140	49450
7	nad 32 let	21720	23580	25590	27810	31800	36130	37060	38790	42780	46260	50630

Zdroj: vlastní zpracování

*Platové stupně se přidělují zaměstnancům ve státní nebo veřejné správě podle jejich praxe. Plně se započítává praxe v oboru a základní vojenská nebo civilní služba, další typy praxe a jejich posouzení jsou rozepsány níže.*

*Potřebná praxe pro jednotlivé platové stupně v roce 2022*

*Pro učitele a pedagogické pracovníky jsou požadavky na praxi stanoveny takto:*

Tabulka 2: Platové stupně pro uznání praxe učitelů

Platový stupeň	1	2	3	4	5	6	7
Praxe	do 2 let	do 6 let	do 12 let	do 19 let	do 27 let	do 32 let	nad 32 let

Zdroj: vlastní zpracování

*Započtení praxe pro rozhodnutí o platovém stupni.*

*Zaměstnavatel přiřadí zaměstnanci platový stupeň podle celkové doby praxe:*

*Do doby praxe se plně započítává dosavadní praxe v oboru, základní (náhradní) vojenská služba a civilní služba.*

*Praxe v jiném oboru se započte nejvýš do 2/3 odpracované doby.*

*Doba péče o dítě (mateřská a rodičovská dovolená) a doba péče o dlouhodobě nemocné se započítává plně, pokud byla kratší než 6 let a zároveň pokud zaměstnanec ve stejné době nestudoval. V případě, kdy tato péče o dítě nebo dlouhodobě nemocného trvala déle než 6 let, do doby praxe se započte jen 6 let.*

*Při nesouladu platové třídy a vzdělání může dojít ke krácení doby praxe.*

*Podrobnosti o stanovení platových stupňů najdete v Nařízení vlády č. 341/2017 Sb.*

Podle Vnitřního platového předpisu organizace se stanovuje příplatek za vedení. § 124

Příplatek za vedení

1) Vedoucímu zaměstnanci přísluší příplatek za vedení, a to podle stupně řízení a náročnosti řídicí práce.

2) Příplatek za vedení přísluší také

a) zástupci vedoucího zaměstnance, který trvale zastupuje vedoucího zaměstnance v plném rozsahu jeho řídicí činnosti, je-li toto zastupování u zaměstnavatele upraveno zvláštním právním předpisem nebo organizačním předpisem, a to v rámci rozpětí příplatku za vedení stanoveného pro nejbližší nižší stupeň řízení, než přísluší zastupovanému vedoucímu zaměstnanci,

b) zaměstnanci, který zastupuje vedoucího zaměstnance na vyšším stupni řízení v plném rozsahu jeho řídicí činnosti po dobu delší než 4 týdny a zastupování není součástí jeho povinností vyplývajících z pracovní smlouvy, a to od prvního dne zastupování. Příplatek přísluší za stejných podmínek stanovených pro zastupovaného vedoucího zaměstnance.

3) Výše příplatku za vedení činí: Stupeň řízení Výše příplatku za vedení v % z platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je vedoucí zaměstnanec zařazen

Tabulka 3: Příplatek za vedení

Stupeň řízení	Výše příplatku za vedení v % z platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je vedoucí zaměstnanec zařazen
1. stupeň řízení: Vedoucí zaměstnanec, který řídí práci podřízených zaměstnanců	5 až 30
2. stupeň řízení: Vedoucí zaměstnanec, který řídí vedoucí zaměstnance na 1. stupni řízení nebo vedoucí zaměstnanec-statutární orgán, který řídí práci podřízených zaměstnanců	15 až 40
3. stupeň řízení: Vedoucí zaměstnanec, který řídí vedoucí zaměstnance na 2. stupni řízení, vedoucí zaměstnanec-statutární orgán, který řídí vedoucí zaměstnance na 1. stupni řízení, nebo vedoucí zaměstnanec-vedoucí organizační složky, který řídí vedoucí zaměstnance na 1. stupni řízení	20 až 50
4. stupeň řízení: Vedoucí zaměstnanec-statutární orgán, který řídí vedoucí zaměstnance na 2. stupni řízení, vedoucí zaměstnanec vedoucí organizační složky, který řídí vedoucí zaměstnance na 2. stupni řízení, náměstek člena vlády, vedoucí Kanceláře prezidenta republiky, vedoucí Kanceláře Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky, vedoucí Kanceláře Senátu Parlamentu České republiky, vedoucí Kanceláře Veřejného ochránce práv, finanční arbitř, a ředitel Ústavu pro studium totalitních režimů	30 až 60

Zdroj: vlastní zpracování

### 1.3.8 Řízení a kontrola kolektivu

Vedoucí učitelka je odpovědná řediteli školy a jeho zástupci. Je zodpovědná za chod svěřeného úseku. Zodpovídá za všechna svá rozhodnutí i svých podřízených. Hospituje

v jednotlivých oddělení. Na základě hospitační činnosti, informací rodičů hodnotí stav práce a informuje o této skutečnosti ředitele školy (zástupce ředitele). Odpovídá za řádné využití pracovní doby ostatními učitelkami. Ve spolupráci s ostatními učitelkami zpracovává plán práce, který konzultuje s ředitelem školy. Plnění schváleného plánu práce průběžně kontroluje. Zastupuje ostatní učitelky v případě potřeby a kontroluje jejich plnění pracovních povinností a dodržování pracovní doby.

### **1.3.9 Dokumentace**

Vedoucí učitelka odpovídá za vedení dokumentace a její uložení pro další kontroly v mateřské škole. Vypracovává další dokumentace a spoluvytváří normy mateřské školy a kontroluje jejich dodržování. Vedení dokumentace je povinné a je definováno v zákoně č. 561/2004 Sb., také jinak školském zákoně, o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů, vyhláška č. 364/2005 Sb.

### **1.3.10 Materiál a ekonomika**

Vedoucí učitelka má na starosti také materiální oblast. Odpovídá za pořádek ve třídách a šatně během dne, za estetický vzhled. Provádí nezbytnou péči o kabinety, knihovny a další zařízení sloužící potřebám výchovy a vzdělávání. Kontroluje stav nábytku, pomůcek a hraček ve třídě, informuje vedení o nedostatecích. Efektivně využívá finančních prostředků. Přípravuje podklady pro materiální návrhy ke schválení, také konkrétní objednávky ke schválení. Vede a kontroluje evidenci hmotného investičního majetku – HIM, nehmotného investičního majetku – NHIM, drobného investičního majetku – DHIM a dlouhodobého hmotného majetku – DHM. Provádí inventarizaci majetku alespoň jedenkrát do roka a průběžně předkládá řediteli/ředitelce návrhy k opravám majetku a drobných věcí, popřípadě návrhy k vyřazení majetku a věcí poškozených. Dodržuje kontroly na majetku v mateřské školce, které to vyžadují, jako například různé sestavy hracích konstrukcí. Podílí se na návrzích materiálního rozpočtu a konzultuje s vedením a nechává schválit řediteli školy.

### **1.3.11 Pracovní doba**

Pracovní doba vedoucí učitelky je určena ředitelem/ředitelkou v rámci zákonného rozsahu pracovních hodin pro přímou pedagogickou činnost podle provádějícího právního předpisu,

kterým je nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciální pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů. V povědomí je, že při úvazku 1,0 to je 40 hodin týdně se přímá pedagogická činnost pro učitelky pohybuje mezi 29 a 31 hodinami. Pracovní doba pedagogických pracovníků a rozsah přímé pedagogické činnosti jsou definovány:

- Zákonem o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, zákon č. 563/2004 Sb.
- Zákoníkem práce, zákon č. 262/2006 Sb.
- Nařízením vlády o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, nařízením vlády č. 75/2005 Sb.
- Vyhláškou, kterou se stanoví pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí, vyhláška č. 263/2007 Sb.

### **1.3.12 Řízení organizace**

Chod školy je řízen regulativy, které na základě platné legislativy vytváří ředitel školy. Vedoucí učitelka dbá na to, že všichni zúčastnění v mateřské škole, pedagogové, provozní zaměstnanci, děti a jejich zákonní zástupci vědí, co a jak mají dělat. O pracovní době je informuje a většinou tyto informace jsou také na informační tabuli v mateřské škole a na webových stránkách mateřské školy nebo organizace pod níž mateřská škola spadá. Regulativa jsou vytvářena dle legislativy také ve školském prostředí. Zákony, vyhlášky, nařízení vlády a pedagogické dokumenty jako jsou školní vzdělávací programy. Regulativa vnější:

- zák. č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů
- zák. č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů
- zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
- zák. č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů

- zák. č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů
- zák. č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů
- vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů
- vyhláška č. 263/2007 Sb., kterou se stanoví pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení, zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí, ve znění pozdějších předpisů
- vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů,
- vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých,
- vyhláška č. 364/2005 Sb., o vedení dokumentace škol a školských zařízení a školní matriky a o předávání údajů z dokumentace škol a školských zařízení a ze školní matriky (vyhláška o dokumentaci škol a školských zařízení), ve znění účinném od 1. 9. 2018,
- vyhláška č. 27/2016 Sb., o vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a žáků nadaných, ve znění účinném od 1. 11. 2018,
- vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování,
- vyhláška č. 492/2005 Sb., o krajských normativních,
- vyhláška č. 64/2005 Sb., o evidenci úrazů dětí, žáků a studentů,
- vyhláška č. 16/2005 Sb., o organizaci školního roku,
- vyhláška č. 17/2005 Sb., o podrobnějších podmínkách organizace České školní inspekce a výkonu inspekční činnosti,
- vyhláška vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků.

Ve školách jsou vytvářeny tyto regulativa – vnitřní (zdroj interní z organizace XY):

- školní řád
- školní vzdělávací program
- směrnice o úplatě za předškolní vzdělávání
- koncepce školy
- provozní řád

- roční plán školy
- provozní řád zahrady mateřské školy
- organizační řád
- plán kontrolní a hospitační činnosti
- plán spolupráce mateřské školy a základní školy
- plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků
- plán environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty
- plán čerpání Fondu kulturních a sociálních potřeb
- plán spolupráce s jinými subjekty (např. spolky atd.)
- směrnice o ochraně osobních údajů – GDPR
- směrnice o čerpání cestovních náhrad
- vnitřní platový předpis
- směrnice o odměňování zaměstnanců
- směrnice o oběhu účetních dokladů
- směrnice o účetních a mzdových dokladech
- a některé další dílčí směrnice

Na některých těchto regulativech, které se týkají mateřské školy může spolupracovat vedoucí učitelka

Dále jsou to předpisy vydávané zřizovateli školy.

Dodržování těchto regulativ vyžaduje a kontroluje jejich dodržování v mateřské škole vedoucí učitelka.

### **1.3.13 Odpovědnost**

Vedoucí učitelka v mateřské škole má poměrně velký rozsah, co se odpovědnosti týká. Na prvním místě nese odpovědnost za svěřené děti, za jejich bezpečnost, výchovu a vzdělávání. Má na starosti celý výchovně vzdělávací proces, ručí za jeho správnost a sled. Je odpovědná za odbornou a pedagogickou úroveň předškolního vzdělávání, za plnění předepsaných podmínek, za kvalitní organizaci školních programů, veškerého školního dění. Je odpovědná za soulad školního vzdělávacího programu s děním v mateřské škole, jeho plnění v rámci výchovně vzdělávacího procesu. Pokud má mateřská škola pokladnu, má odpovědnost i za



ní a za přijímání a vydávání financí. Vzhledem k tomu, že ve škole je různý majetek od skříní, postelí a jiného nábytku, přes didaktické materiály, herní prvky, hračky, koberce a jiné vybavení mateřské školy, odpovídá za to všechno, má na starosti inventarizaci tohoto majetku, jeho odpisy, či žádosti o opravu. Toto konzultuje s vedením školy. Nese zodpovědnost za pracovně právní vztahy ve spolupráci s vedením, záleží na delegování pracovních povinností od ředitele/ředitelky. Má na starosti administrativní dokumentaci a odpovídá za její správnost. Má na starosti dodržování bezpečnostních předpisů a také ochranu zdraví při práci a požární ochranu. Tyto jednotlivé části jsou různě rozepsány v celé teoretické části této práce. Informace jsem čerpala ze svého zaměstnání. (Zdroj interní, z organizace XY)

#### **1.4 Klíčové kompetence**

Veteška (2010, s. 89) ve své publikaci zmiňuje souvislosti a argumenty o klíčových kompetencích (uvádí Tremblay et al., 2002), podle kterých platí že: *„Souhrnem kompetenci a spolupůsobením sociální, vlastní a metodní kompetence dospěje jedinec k optimální jednací kompetenci, jejíž projev může být v jednotlivých oblastech individuálně rozdílný. Pomocí vyvinutých kompetencí je ve stejný okamžik vykonáván velký počet reakcí a funkcí; ty slouží k překonávání problémů nebo k pružnému přizpůsobení se změnám, resp. požadavkům, se kterými se jedinec setkává v průběhu života. Cesta klíčových kompetencí je celoživotní, resp. plynulý vzdělávací proces, sloužící k vývoji osobnosti a individuálnímu zvyšování jednací kompetence; zahrnuje také celé spektrum „neodborných“ kvalifikací.“*

*„Klíčové kompetence představují podle Rámcového vzdělávacího programu pro základní vzdělávání (2007) souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění každého člena společnosti. Jejich výběr a pojetí vychází z hodnot obecně přijímaných ve společnosti a z obecně sdílených představ o tom, které kompetence jedince přispívají k jeho vzdělávání, spokojenému a úspěšnému životu a k posilování funkcí občanské společnosti.“* (Veteška, 2010, s. 104)

Osvojování a upevňování klíčových kompetencí, je celoživotní proces a začíná již v předškolním vzdělávání a rozvíjíme ho po celý život. Smyslem vzdělávání, je vybavit žáky souborem těchto klíčových kompetencí a připravit je na další vzdělávání a uplatnění ve společnosti.

Můžeme je chápat jako:

**Hodnoty** – jsou to, čeho si člověk váží, cení a je ochoten za to něco obětovat. Hodnotami se řídí naše hodnocení.

**Postoje** – vycházejí z hodnot, které uznává jedinec nebo společenství, ve kterém žije. Postoje se formují již v prvních letech života vlivem výchovy a socializace v rodině i mimo ni.

**Schopnosti** – vznikají spojením znalostí a dovedností a jsou podpořeny jejich cíleným rozvojem. Pro rozvoj dovedností je potřeba podpořit i vrozený talent jistou dávkou úsilí.

Klíčové kompetence jsou vybrány z obecně sdílených představ společnosti. Takto je získána představa o tom, které kompetence jsou důležité pro spokojený a úspěšný život člověka. Soubory znalostí, dovedností, návyků a postojů jsou vzájemně propojené a provázané. Jako klíčové kompetence byly stanoveny:

**Kompetence k učení** – znamená, že člověk je na své úrovni schopen např. vnímat učení jako přirozený celoživotní proces, rozvíjet své schopnosti a dovednosti potřebné k efektivnímu učení, zdokonalovat své učební strategie.

**Kompetence k řešení problémů** – znamená, že člověk je na své úrovni schopen např. vnímat problémy jako běžnou část svého života a učení, přistupovat aktivně k problémům, při jejich řešení postupovat konstruktivně, účelně a tak, aby bylo dosaženo cíle, vyhodnocovat získané zkušenosti a používat je k řešení dalších problémů.

**Kompetence komunikativní** – znamená, že člověk je na své úrovni schopen např. užívat přirozených prostředků komunikace k vyjádření svých názorů, myšlenek, pocitů, naslouchání a porozumění druhým, vstřícně komunikovat se svým okolím, využívá informační prostředky k vlastnímu rozvoji, k učení, k řešení problémů a ke komunikaci s okolím.

**Kompetence sociální a personální** – znamená, že člověk je na své úrovni schopen např. spolupracovat, spolupodílet se na činnostech, odmítat společensky nežádoucí chování, adaptovat se na prostředí a jeho proměny, uplatňovat, chránit a rozvíjet vztahy mezi lidmi.

**Kompetence činnostní a občanské** – znamená, že člověk je na své úrovni schopen např. respektovat pravidla, etické a právní normy, zaujmout odpovědný postoj k práci a učení,

vystupovat aktivně, být čínorodý, aktivní a podnikavý, přijímat, chránit a rozvíjet hodnoty spojené se zdravím a bezpečím.

## **1.5 Profesní kompetence Vedoucí učitelky mateřské školy**

Veteška, Tureckiová (2020, s. 88) uvádí: „(Profesní) kvalifikace je odborná způsobilost jedince řádně a efektivně vykonávat všechny pracovní činnosti v konkrétním povolání. Odbornou způsobilost lze chápat jako soubor dovedností, znalostí, schopností a kompetencí, které jedinec postupně získává v průběhu odborné profesní přípravy (nebo v rámci školního vzdělávání) a v dalším profesním vzdělávání.“

Pokud se zaměříme na profesní kompetence učitele mateřské školy, jedná se o *soubor osobnostních a odborných předpokladů pro výkon učitelské profese je nazýván profesními kompetencemi* (Průcha, 2002). Podle (Spilkové, 2001) je profesní kompetence považována za *komplexní způsobilosti k úspěšnému vykonávání profese, která zahrnuje znalosti, dovednosti, postoje, hodnoty a osobnostní charakteristiky*.

Můžeme se na modely podívat z teoretického východiska. Například Švec (1999) vymezuje model profesních kompetencí učitele jako tři skupiny kompetencí:

**Kompetence k vyučování a výchově** (psychopedagogická, komunikativní a diagnostická kompetence).

**Kompetence osobnostní**, podmiňující úspěšné pedagogické působení (zahrnující odpovědnost za rozhodnutí i za důsledky jeho realizace, tvořivost, flexibilitu, empatii)

**Kompetence rozvíjející** (adaptivní, informační, výzkumná, sebereflexivní a autoreglativní kompetence).

Podle Nezvalové (2003) můžeme kompetence pojmut jako požadavek, který na budoucí učitele klade změněná funkce školy. Sem zahrneme:

**Kompetence řídicí** – plánovat výuku, realizovat výuku, monitorovat a hodnotit výuku.

**Kompetence sebeřídicí** – rozvíjet sebe sama s cílem zvýšení kvality vlastní práce, podílet se na týmové práci.

**Kompetence odborné** – ovládat předměty své aprobace, disponovat potřebnými dovednostmi z daného oboru, vytvářet hodnotový systém.

Kompetence v běžném pojetí představují soubor vědomostí, dovedností, znalostí, návyků a postojů dotyčné osoby, vedoucí učitelky, v souladu s pravomocí rozhodovat a nést odpovědnost za organizaci, v našem případě za mateřskou školu. Vedoucí učitelka by měla splňovat určitá kritéria, které od ní veřejnost očekává, jako je odborná kvalifikace v oboru předškolní pedagogiky a s tím související profesní kompetence vedoucího pracovníka.

### **1.5.1 Kompetence pedagogická**

Vedoucí učitelka je v tomto případě především učitelka, která má za pracovní náplň přímou pedagogickou činnost u dětí. Učitelka nahrazuje v mateřské škole rodiče či zákonné zástupce s pedagogickým působením. Pedagogicky působí na děti v rámci jejich přirozeného biologického a psychického vývoje, umožňuje jim vývoj dle jejich vlastního tempa a přizpůsobuje dětem pedagogickou koncepci učení. Stále hledá nejvhodnější řešení. Vnímá dítě jako individuální osobnost a podle toho k němu přistupuje, učí jej hledat cesty k vytvoření správných návyků, nenásilně učí získávat vědomosti a zafixovat si dovednosti, vytvořit si vlastní názory a postoje, a především jej vhodnými metodami učí samostatnosti. Nejlépe se učíme nápodobou, tudíž se pro dítě stává učitelka vzorem a příkladem, jej následovat v rámci dětských možností. Učení u dítěte předškolního věku představuje prostředek všestranného, harmonického a promyšleného rozvoje dítěte. Učitelka by měla nacházet vhodné motivace pro dítě, aby bylo schopno se v rámci své osobnosti při používání svých zážitků, postojů a dosavadních zkušeností se aktivně rozvíjet. Učitelka používá odměny jako jednu z mnoha možností motivace, řekněme ale tu nejdůležitější. V tomto případě ani tak není myšlena odměna jako něco sladkého, jako spíše nadšení, poděkování, další možnosti, obdiv, spolupráce, nadstandard něčeho atd.

### **1.5.2 Kompetence profesně a osobnostně kultivující**

Znalosti, odbornost ve směru pedagogickém a psychologickém, neustálé zvyšování si dalších a dalších znalostí, rozšiřující informace. Na základě sebereflexe přehodnocuje a aktivně podněcuje své vědomosti, dovednosti a postoje. Sleduje pravidelně média, aby byla informována o plošném dění především na pedagogickém poli, ale je třeba aby měla všeobecný přehled, co se děje v České republice, ale i ve světě. Stará se přiměřeně o své

příjemné vzezření a hlídá si své profesionální, ale i osobní vystupování. Vzhledem k druhu povolání se jedná o celoživotní učení a přístup. Dále se vzdělává, a to v samostatném studiu nebo v organizovaných formách dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Samostatně studuje pedagogickou literaturu, právní předpisy a vnitřní školní normy.

### **1.5.3 Kompetence sociální a komunikační**

Je třeba, aby vedoucí učitelka zaujala hned od počátku postoj pro vytvoření dobrého klimatu v mateřské škole. Ač se na klimatu třídy podílí všichni zúčastnění a vstupuje do toho veškeré okolí v místě, jako je světlo, vzduch, stěny, obrazy, vůně, hračky, nábytek, umístění atd., tak je to vždy vedoucí učitelka, která by měla jít příkladem a vytvářet vhodnou atmosféru a podněcovat své okolí k tomu samému. Tolerance, podnětná spolupráce, komunikace, vytváření příjemných sociálních vztahů, to vše přispívá k dobrému klimatu. Vyžadování dodržování pravidel, která jsme si společně stanovily a která nám přinášejí klid a pohodu, protože děti znají své hranice, které potřebují pro svůj zdárný vývoj, přináší pro všechny emocionální zázemí. Jelikož většina dětí navštěvujících mateřskou školu tráví s učitelem/učitelkou více času než rodiče, je třeba aby nedošlo k narušení dětské osobnosti nevhodnými metodami, či nevhodným výchovně vzdělávacím procesem, je třeba udržovat vzájemné a podporující vztahy mezi mateřskou školou, učitelkou a rodinou. Vedoucí učitelka dbá na udržování těchto vztahů dobrou komunikativností, schovívavostí, tolerancí, pochopením, sdílením a jinými sociálními vlastnostmi. Ve své praxi uplatňuje efektivní způsoby komunikace, ovládá prostředky pedagogické komunikace, přesně vyjadřuje svá stanoviska a názory, dokáže konstruktivně kritizovat, podávat rady a doporučení. Vyjadřuje se jasně a věcně. Vedoucí učitelka si musí dávat pozor, aby komunikace byla na profesionální úrovni, nesnižovala se k osobním antipatiím a nestavěla na vlastních pocitech dojmech a nepodložených informacích, naopak občasné komplimenty, milý úsměv, ale ne přílišné přetvařování dělá divy. Také by měla vedoucí učitelka umět naslouchat dětem i dospělým.

### **1.5.4 Kompetence didaktická a psychodidaktická**

Vedoucí učitelka ve spolupráci s ostatními učitelkami promyšleně vytváří školní roční plán. Umí vést a zaznamenávat hospitace. Sestavuje individuální plány pro děti s potřebami jiného přístupu či v kombinaci mateřské školy a domácím vyučováním. Volí vhodné metody vzdělávání a organizačních forem výuky. Podílí se na tvorbě školního vzdělávacího

programu naplňuje jej. Vedoucí učitelka zná standardy evaluace a využívá evaluačních metod a nástrojů. Využívá materiálního zabezpečení a didaktických, výukových materiálů v mateřské škole.

### **1.5.5 Kompetence diagnostická a intervenční**

Vedoucí učitelka musí v rámci GDPR vést soubor pedagogické diagnostiky dětí od doby jejich přijetí až do odhlášení z mateřské školy. Měla by umět identifikuje děti nadané, děti se specifickými potřebami, děti ze sociokulturně znevýhodněného prostředí a uplatňuje vhodné metody, styly a formy organizace výchovně vzdělávacího procesu. Komunikuje a píše zprávy pro pedagogicko-psychologickou poradnu, speciální pedagogická centra apod. Umí zaznamenávat vše potřebné v rámci požadovaných pravidel. Za veškerou dokumentaci přejímá zodpovědnost.

### **1.5.6 Kompetence manažerská**

Ve své akademické práci Polláková (2021, s. 34) uvádí: *„Vedoucí učitelka prezentuje mateřskou školu na veřejnosti, organizuje spolupráci s dalšími organizacemi nebo s odborníky z praxe. Vedoucí učitelka plánuje vlastní činnost i činnosti k naplnění vize mateřské školy, vytváří systém hodnot a kultury školy, ovládá strategii řízení lidských zdrojů, dovede skvěle komunikovat, argumentovat, reflektovat vlastní i cizí jednání, ovládá schopnost produktivního strategického myšlení, disponuje znalostmi školské legislativy a pohotově reaguje na případné změny v systému. Důležitou vlastností vedoucí učitelky je umění motivovat, povzbuzovat, naslouchat, vyjednávat, předvídat a evaluovat. I přesto, že vedoucí učitelka není pověřeným statutární zástupcem školy, nese odpovědnost za chod svěřeného úseku, za všechna rozhodnutí svá i svých podřízených.“*

## **1.6 Vedení MŠ**

Ve vedení mateřské školy je primárně ředitel/ředitelka. Jsou situace, kdy dojde ke sloučení mateřské školy se základní školou nebo střední školou, v tomto případě přechází vedení na zástupce ředitele školy, který je pověřen vedením mateřské školy. Ve výjimečných případech může být do vedení mateřské školy jmenována vedoucí učitelka, která se zodpovídá řediteli organizace, pod kterou spadá. Hlavním důvodem je zajištění funkce mateřské školy na základě delegování pravomocí. Pravomoci ředitele/ředitelky mateřské školy jsou vymezeny ve Školském zákoně, mimo jiné odpovídá za poskytování vzdělávání

v souladu se zákonem, vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti ČŠI, přijímá následná opatření, vytváří podmínky pro DVPP. Dále zajišťuje informování zákonných zástupců o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte a odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi. Na pedagogické radě, kterou zřizuje se projednávají potřebné dokumenty, nařízení, řeší se problémy a další provozní záležitosti týkající se mateřské školy. Kompletní povinnosti a kompetence ředitele/ředitelky školy jsou uvedeny v zákoně č. 561/2004 Sb., školský zákon ve znění pozdějších předpisů.

*„Vedení lidí a koordinace jejich práce (činností, aktivit) je základní práce manažerů všech úrovní, i když to nejlépe vidíme u mistrů či vedoucích skupin a oddělení, tedy na základní úrovni manažerů.“ (Zdroj interní z organizace XY)*

### **1.6.1 RVP PV**

Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání uceluje povinnosti výkonu učitelky v mateřské škole, přičemž tyto povinnosti dělí do tří skupin: odpovědnost učitelky za určité úkony, výkon odborných činností v různých oblastech, vedení vzdělávání určitým směrem. Nejsou zde konkrétně definována kritéria pro to, kdo může vykonávat profesi učitelky, to upravuje školský zákon, ale je zde napsáno že učitel mateřské školy „*samostatně projektuje*“ (pak je třeba říct, že praktickým tréninkem si učitelka projektování osvojí až nakonec dospěje k naprosté samostatnosti). RVP PV v porovnání se zákonem o pedagogických pracovnících sice konkrétně nevykazuje požadavky na učitelku v mateřské škole, jak je tomu v zákoně, předpokládá však nějaký teoretický základ získaný předchozím studiem odborných předmětů.

### **1.6.2 Tvorba kurikulárních dokumentů**

V souladu s principy kurikulární politiky, zformulovanými v Národním programu rozvoje vzdělávání v ČR (tzv. Bílé knize) a zakotvenými v zákoně č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů (školský zákon), se do vzdělávací soustavy zavádí nový systém kurikulárních dokumentů pro vzdělávání žáků od 3 do 19 let. Kurikulární dokumenty jsou vytvářeny na dvou úrovních, státní a školní. Státní úroveň v systému kurikulárních dokumentů představují Národní program vzdělávání a rámcové vzdělávací programy (RVP). Národní program vzdělávání vymezuje počáteční vzdělávání jako celek. Rámcové vzdělávací programy vymezují

závazné rámce vzdělávání pro jeho jednotlivé etapy – předškolní, základní a střední vzdělávání. Školní úroveň představují školní vzdělávací programy (ŠVP), podle nichž se uskutečňuje vzdělávání na jednotlivých školách. Národní program vzdělávání, rámcové vzdělávací programy i školní vzdělávací programy jsou veřejné dokumenty přístupné pro pedagogickou i nepedagogickou veřejnost. (RVP.cz, 2022)

V pracovní náplni vedoucí učitelky mateřské školy je tvorba vzdělávacích plánů, vzdělávacích programů, navrhuje vnitřní řád a provozní řád mateřské školy, popřípadě provozní řád zahrady mateřské školy a podílí se na tvorbě školního vzdělávacího programu (ŠVP), třídního vzdělávacího programu (TVP), vedoucí učitelka ve spolupráci s ostatními učitelkami mateřské školy sestavuje roční plán, měsíční plán, týdenní plán, denní plán, popřípadě jiné dlouhodobé plány.

### **1.6.3 Vedení agendy**

Podle § 28 zákona č. 561/2004 Sb. školský zákon je vedoucí učitelka povinna vést dokumentaci.

Školy a školská zařízení vedou podle povahy své činnosti tuto dokumentaci

- a)* rozhodnutí o zápisu do školského rejstříku a o jeho změnách a doklady uvedené v § 147,
- b)* evidenci dětí, žáků nebo studentů (dále jen "školní matrika"),
- c)* doklady o přijímání dětí, žáků, studentů a uchazečů ke vzdělávání, o průběhu vzdělávání a jeho ukončování,
- d)* vzdělávací programy podle § 4 až 6,
- e)* výroční zprávy o činnosti školy,
- f)* třídní knihu, která obsahuje průkazné údaje o poskytovaném vzdělávání a jeho průběhu,
- g)* školní řád nebo vnitřní řád, rozvrh vyučovacích hodin,
- h)* záznamy z pedagogických rad,
- i)* knihu úrazů a záznamy o úrazech dětí, žáků a studentů, popřípadě lékařské posudky,
- j)* protokoly a záznamy o provedených kontrolách a inspekční zprávy,



k) personální a mzdovou dokumentaci, hospodářskou dokumentaci a účetní evidenci a další dokumentaci stanovenou zvláštními právními předpisy.

#### **1.6.4 Kontrolní a hospitační činnost**

Vedoucí učitelka z pozice vedení mateřské školy provádí kontrolní a hospitační činnost u podřízených pracovníků. Na základě hospitační a kontrolní činnosti odstraňuje nalezené nedostatky, které se týkají pedagogických a didaktických postupů, dodržování BOZP, plnění přiřazených pracovních povinností, dodržování pracovní doby majetku, využívání didaktických pomůcek, hraček, aj. O nedostacích i nápravě informuje vedení školy. (Zdroj interní, z organizace XY)

#### **1.6.5 BOZP a PO**

BOZP je zkratkou pro výraz bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zahrnuje opatření stanovená právními předpisy a zaměstnavatelem, jež mají předcházet ohrožení nebo poškození lidského zdraví v pracovním procesu. Jejím cílem je zajistit bezpečné a zdraví neohrožující pracovní prostředí. Opatření v rámci BOZP směřují k odstranění rizik a škodlivých vlivů na život a zdraví člověka. Jednotlivé metody a postupy v rámci BOZP mají zajistit, aby člověk v pracovním procesu nebyl ohrožován fyzicky ani mentálně. Vedoucí učitelka vytváří, dodržuje a kontroluje podmínky k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí při jejich účasti ve výchovně vzdělávacím procesu v mateřské škole, též při všech ostatních akcích mateřské školy. Zajišťuje poučení dětí o BOZP a PO (požární ochraně). Vychovává děti k dodržování hygienických zásad a zásad bezpečnosti práce. Sladuje zdravotní stav dětí a v případě náhlého onemocnění dítěte informuje bez zbytečných průtahů vedení školy a rodiče nemocného dítěte. Při úrazu poskytne dítěti nebo jiné osobě první pomoc, zajistí ošetření dítěte nebo jiné osoby lékařem. Úraz dítěte zapíše do knihy úrazů.

### **1.7 Vztahy na pracovišti**

Dobré pracovní vztahy jsou pro každou pracovní skupinu naprostou nezbytností, ať už se jedná o ty vnitřní nebo vnější. Dobré pracovní vztahy vycházejí z otevřené komunikace, respektu a důvěry. Budování dobrých vztahů v organizaci je dlouhodobý proces, který vyžaduje aktivní přístup zaměstnavatele, zaměstnanců i všech dalších zúčastněných.

### 1.7.1 Vztahy kolegové

„Chce-li učitel rozšířit své možnosti poznání, je rozumné, když si k tomu pozve druhé, kteří mu mohou říci, jak vidí věci oni.“ (Pol, Lazarová 1999)

Předpokladem plnohodnotné vzájemné zpětné vazby je nutná spolupráce učitelů.

Pro úspěšnou spolupráci je nutná existence a správná formulace společného cíle, alespoň určitá část vzájemné důvěry a spolehnutí se, je nutné pracovat na kolegalitě, tudíž odstranit ze svého chování vzájemnou rivalitu, mít pocit sounáležitosti a snažit se o stejnou věc. Respekt a tolerance vůči kolegům by měl být samozřejmostí. Klima spolupráce může být dále posilováno neustálým vzájemným poznáváním se, nedirektivně vedenou komunikací, doporučovat a podněcovat, nikoli přikazovat. Vedoucí učitelka by měla jít příkladem a podněcovat dobré vztahy, porozumění, pomoc, vzájemnou podporou, přátelství, otevřenost.

### 1.7.2 Vztahy rodiče

Rodiče svěřují do mateřské školy učitelkám každý den dítě. Předpokládejme, že je to to nejcennější, co mají. Část nebo mnohdy i celý den přejímají za děti učitelky v mateřské škole plnou zodpovědnost. Z toho přirozeně vyplývá, že rodiče dětí mají na učitelku řadu specifických očekávání. Tato očekávání mohou být u každého rodiče jiná, i proto může být v jejich očích rozdílný i společenský status jedné učitelky.

Podle Giddense (1999, s. 554) lze status definovat jako: „*Prestiž, kterou má určitá skupina v očích jiných členů společnosti. Obvykle je spojena s charakteristickým stylem života-způsobem chování, který se od členů dané skupiny očekává. Status může mít charakter pozitivního privilegia, ale i negativního (stigma).*“

Obecně lze ale říci, že aby rodiče učitelku respektovali a měli k ní důvěru, měla by být v jejich očích odbornicí na svém místě, profesionálkou. Podle Burkovičové (2006) by učitelka měla vzbuzovat důvěru a pocit, že se na ni mohou kdykoli obrátit s otázkami vztahujícími se k jejich dítěti, jeho výchově a vzdělávání. Tuto roli může naplňovat právě pouze v případě, že jí rodiče důvěřují a uznávají ji jako profesionála, a to souvisí s jejím vzděláním, praktickými zkušenostmi, a především s její osobností. Osobnost učitelky je pro některé rodiče to nejdůležitější, sympatie k ní a jak se s ní cítí jejich dítě je pro ně na prvním místě. Pro ostatní může být důležitější vzdělání neboli odbornost a jako třetí faktor je možné uvést délka praxe. Rodiče mohou mít různé

požadavky a priority, ale jak jsem již uvedla je to většinou osobnost učitelky nebo kombinace těchto tří uvedených faktorů. Podle toho je i učitel/učitelka nebo vedoucí učitelka a její práce hodnocena veřejností a tím získává určitý status ve společnosti. Na tomto statusu je pak i postavena oblíbenost či neoblíbenost učitele/učitelky, vedoucí učitelky, bohužel vzhledem k tomu, že tento status ani tak nevzniká na prokazatelných výsledcích, ale na mínění veřejnosti, byť základem této veřejnosti jsou především rodiče dětí navštěvující mateřskou školu, může docházet a také dochází k mylným vyhodnocením osobnosti učitele/učitelky, vedoucí učitelky. Vedoucí učitelka zprostředkovává informace o dění ve škole, jako jsou různé akce a události školy a poskytuje rodičům či zákonným zástupcům bližší informace. Také odpovídá na otázky vztahující se k těmto událostem či akcím. Umožňuje rodičům se zeptat na to, co je zajímavé. Celkově je informuje o koncepci výchovně vzdělávacího procesu mateřské školy, o podmínkách zabezpečení mateřské školy v oblasti materiální, personální a průběhu vzdělávání dětí. Proto by se měla snažit o sblížení s rodiči a o řekněme profesionálně-kladný vztah.

### **1.7.3 Spolupráce se školou**

V rámci různých školních, sportovních, zájmových akcí vedoucí učitelka jako zástupce za mateřskou školku spolupracuje se školou, pod kterou patří, většinou to jsou základní školy ať jen první stupeň nebo celá základní škola, tzn. první i druhý stupeň, výjimečně to může být i střední škola nebo spojených více mateřských škol. Spolupráce bývá přínosem pro obě strany.

### **1.7.4 Vztahy se zaměstnavatelem**

Spolupráce se školou jako nadřazeným orgánem v roli vedení nebo jen ředitele vyžaduje na vedoucí učitelce nejen spolupráci, ale také striktní dodržování příslušných legislativních školních, organizačních, sociálních atd. záležitostí. Musí udržovat pravidelný profesionální styk s těmito nadřízenými složkami. Vedoucí učitelka dbá na vytvoření vhodných podmínek pro činnost školní inspekce a v neposlední řadě projednává výsledky kontrol. Vedoucí učitelka se zúčastňuje porad svolaných ředitelem školy.

### **1.7.5 Vztahy se zřizovatelem**

Polláková (2021, s. 28) ve své práci uvádí. Vedoucí učitelka „*udrží vztahy s organizací a s institucemi v místě výkonu činnosti. Dbá na udržení dobrého jména mateřské školy na veřejnosti. Komunikuje s médii, zajišťuje propagaci mateřské školy nejen na internetových*

*stránkách školy. Vedoucí učitelka vystupuje na veřejnosti jako cílevědomý profesionál, strání se příliš osobním a spontánním projevům, které by mohly uškodit dobré pověsti mateřské školy a taktéž působí jako vůdčí osobnost s jasnou vizí. Vedoucí učitelka může být zvána na porady, schůze a nejrůznější akce pořádané zřizovatelem školy.“*

## **1.8 Sebereflexe**

Sebereflexe je součástí profese vedoucí učitelky mateřské školy a znamená zpětné nahlédnutí na svou práci, zhodnocení její kvality. Tímto způsobem může reflektovat své přípravy, výchovně vzdělávací činnost, komunikaci a spolupráci na pracovišti, s rodiči, se zaměstnavatelem, zřizovatelem. Sebereflexe se dá pojmout jako nástroj, pomocí kterého se dají rozvíjet a zdokonalovat profesní kvality. V pozici vedoucí učitelky mateřské školy je sebereflexe nezbytná, pokud chce v této pozici obstát se ctí vůči sobě i okolí. Dá se to pojmout také jako sebehodnocení, které je vlastně hodnocení sebe sama, ocenění svého já. Sebehodnocení může být pozitivní nebo negativní, to záleží na osobnosti každého jedince. Blatný et al. (2010, s. 125) se přiklání k názoru, který podporuje rozlišování pojmů sebepojetí a sebehodnocení. Sebehodnocení chápe jako jednu ze složek sebepojetí, jako *výsledek sociálního srovnávání a sebeuposuzování na základně pozorování vlastní činnosti.*

*„Obecně vědomé sebepoznávání, sebevymezování, sebehodnocení, na jehož základě vzniká u jedince vztah k sobě samému. Jedinec se zamýšlí nad sebou samým, nad zvláštnostmi své osobnosti, ohlíží se zpět za svými činy, myšlenkami, postoji, pocity, city; rekapituluje určitý úsek vlastního života či vlastního chování a rozhodování v situacích, které jsou pro něho významné. Cílem je zhodnotit sebe sama, rozhodnout, co a jak změnit, zvolit strategii pro budoucnost.“* (Průcha, Walterová, Mareš, 2008, s. 259)

### **1.8.1 Co to je sebereflexe**

*„Schopnost přemýšlet o sobě, o svém jednání a následně ho adekvátně posoudit Je také nutným předpokladem pro odpovědnost za sebe a své činy, a je tak nezbytná nejen pro přemýšlení o sobě, hodnocení vlastního jednání, ale také pro etiku (tedy morálku). Schopnost sebereflexe je projevem inteligence. Člověk si jejím prostřednictvím uvědomuje nejen své vnitřní pocity, ale také své možnosti, schopnosti, talent versus slabé stránky. Skrze sebereflexi si jedinec uvědomuje rovněž svůj vztah k ostatním lidem kolem sebe. Sebereflexi lze účinně využívat v různých oblastech života. Pracovní sebereflexe pomáhá při zvládnutí*

*náročného úkolu nebo přijetí pozice s velkou zodpovědností, při posouzení pracovních výsledků, a to včetně negativních momentů.*“ (Apas, 2022)

Z vlastní zkušenosti a zkušeností svých známých se sebereflexe většinou provádí rozhovorem s kolegou či kolegyní nebo i vnitřním dialogem. Toto není nejvhodnější způsob sebereflexe, neboť tam rozhodují různé druhy sympatií a nesympatií, brzy se na rozhovor zapomene. Vhodné je použít seberefektivní deník nebo profesní portfolio. Podle Syslové (2013) si učitelka při psaní seberefektivního deníku uvědomuje různé pocity, které jí mohou pomoci nacházet příčiny úspěchů a neúspěchů vzdělávací činnosti. Psaní je důležitou součástí sebereflexe a mělo by cíleně vést k vlastnímu sebepoznání. Profesní portfolio se skládá z různých dokumentů, které si učitelka postupem času zakládá a reflektuje na ně, může se do nich zpětně podívat, a tak zjistit posun. Portfolio by mělo být strukturované, reprezentativní a srozumitelné. Aby portfolio sloužilo profesnímu rozvoji a stalo se užitečným, musí se podle Syslové, et al. (2018) stát základem jeho tvorby sběr, výběr a reflexe. Mělo by tvořit přehledný dokument schopností a dovedností učitele, který podává obraz o jeho profesním zaměření, zachycovat jeho jedinečnost a sloužit k sebe prezentaci. Proto by mělo zahrnovat nejen úspěchy a pokroky, ale také slabé stránky, jež ukážou možnosti posunu. Portfolio tak umožňuje stát se významným nástrojem profesního růstu a součástí celoživotního procesu profesního učení, který dnes představuje významnou podmínku vykonávání učitelké profese. (Reitererová, 2020)

Jelikož pojem sebereflexe nemá jednoznačný význam, můžeme ho vymezit z různých úhlů pohledu. Sebereflexe souvisí s pojmem reflexe a je nutné si uvědomit odlišnosti obou pojmů. Hartl a Hartlová (2015) v psychologickém slovníku operují s pojmem reflexe, která je definována jako *„druh sebepozorování, obrácení myšlení na sebe, do vlastního vědomí a prožitků; spolu s úvahou je v pojetí konstruktivistů považována za určující prvek procesu učení.“*

Podle Syslové (2013, s. 45) je sebereflexe jako *„složitý strukturovaný proces, při kterém se uskutečňuje vývoj osobnosti.“*

### 1.8.2 Druhy sebereflexe

Podle Pechmannové (2012) se sebereflexe dělí na ústní a písemnou. Ústní sebereflexi provádíme bez písemných podkladů, její nevýhodou je, že si těžko zapamatujeme vše potřebné pro další fáze sebereflexe. Písemnou sebereflexí zaznamenáváme vše, co považujeme za důležité pro další sebehodnocení a stanovení dalšího postupu. Také uvádí další členění, jedná se o dělení dle četnosti prováděné sebereflexe, například: po určité činnosti, po každém pracovním dni, na konci daného tématu nebo v pravidelně v určitém časovém úseku.

Sebereflexi lze kategorizovat dle různých aspektů. Syslová (2013) uvádí dělení na „*sebereflexi neuvědomělou, spontánní a záměrnou, systematickou. Neuvědomělá sebereflexe tvoří přirozenou součást učitelské profese, přispívá k jejímu zdokonalování, nedochází při ní ale k určování příčiny úspěchu či neúspěchu. Sebereflexe záměrná je cílevědomá a systematicky vedená, učitel má při ní možnost důkladně poznat svou pedagogickou činnost a navrhnout možnost její inovace. V dnešní době je na tento druh sebereflexe kladen mnohem větší důraz*“.

### 1.8.3 Fáze sebereflexe

Jednotlivé kroky sebereflexe se dají sestavit do fází. Kroky jdou postupně za sebou, ale zároveň se také vzájemně prolínají. Dytrtová a Krhutová (2009, s. 56-58) ve své publikaci o učitelích pojednávají o sebereflexi ve fázích a níže je uvedena tabulka (s. 57) s porovnáním čtyř fází sebereflexe, jak jej uvádí americký filozof Donald Alan Schön, který se zabývá reflektivní praxí a organizačním učením a britský odborník na metody moderní výuky Geoffrey Petty. Proces sebereflexe je zahájen, pokud je učitel motivován a podněcován k sebereflexi. Učitel tudíž jeví zájem se zlepšovat ve své činnosti a následně se zaměřuje na oblast, kterou by chtěl reflektovat. V dalším kroku dochází ke srovnávání minulých zkušeností a porovnávání se současnou zkušeností, načež se vyvodí výsledky. Produkt sebereflexe se následně zakomponuje do plánu následné pedagogické praxe.

Tabulka 4: Fáze sebereflexe

Donald Alan Schön	Geoffrey Petty
1. Nastartování procesu sebereflexe-tato fáze proběhne na základě zájmu učitele o svou pedagogickou činnost.	1. Podnět k sebereflexi, motivace vychází z výchovně-vzdělávacího procesu a je specifická pro daného učitele a jeho žáky. (Konkrétní zkušenost)
2. Shromáždění a uspořádání sebereflexe – orientace na detaily v rámci pedagogické činnosti.	2. Fáze posuzování – učitel posuzuje svou činnost a její efektivitu ve vztahu ke své činnosti a činnosti žáků. (Reflexivní zkušenost)
3. Analýza a interpretace reflektovaných prvků v kontextu předcházejících zkušeností a vyvození závěrů z výsledků sebereflexe.	3. Fáze vnitřního dialogu učitele a hledání odpovědi na otázky. (Abstraktní konceptualizace)
4. Vytváření plánů budoucí pedagogické činnosti na základě výsledků sebereflexe.	4. Fáze projektování dalších postupů a syntéza závěrů. (Plán aktivního experimentování)

Zdroj: vlastní zpracování

#### 1.8.4 Metody sebereflexe

Metody jsou nástroje sebereflexe. Pedagog by měl o své činnosti s dětmi přemýšlet nejenom před uskutečněním, ale zejména poté, co se udála. Nejlépe je tuto reflexi zapsat a zaznamenat, co se podařilo a proč, pojmenovat příčiny neúspěchu a hledat cestu k řešení. V povolání učitele je důležitá soustavná reflexe a hodnocení svojí práce (Vašutová, Spilková, 2002).

**Pozorování** můžeme využít při vzájemných hospitacích nebo při shlédnutí videozáznamu. Hospitace poskytuje kvalitní zpětnou vazbu od ostatních učitelů. Využívá základní metody jako je pozorování, popis a rozhovor. Při shlédnutí videozáznamu pozorujeme sebe sama, jak vystupujeme a reagujeme během výuky. Velkou výhodou je možnost opakovaného přehrávání a zastavování záznamu a následně podrobněji hodnotit naše výstupy, reakce naše i dětí. Pro tuto metodu je nutné mít souhlas rodičů dětí.

**Sebereflektivní dotazník** je složen jednak z uzavřených otázek a nabízí odpovědi ze kterých si vybíráme, dále z otevřených otázek, s možností psaní vlastních odpovědí a „škálové otázky, které nabízejí vyjádření určité četnosti a míry podle zadané stupnice“ (Svobodová, 2010).

**Vnitřní dialog** – Švec (1998) ve svých klíčových dovednostech ve vyučování a výcviku popisuje, jaké otázky si můžeme pokládat ve vnitřním dialogu. Jsou to otázky vnitřní a vnější a máme tři kategorie otázek.

- Popisné umožňují zpětně si uvědomit a popsat své prožitky. Co jsem vlastně dělal?
- Kauzální umožňují podrobnější analýzu vlastního jednání. Proč jsem jednal právě takto?
- Rozhodovací umožňují hledání dalších možností pro profesionální rozvoj. Co dělat jinak?

Podle J. Smitha (2012) máme 4 fáze při rozhovoru.

- Popisná – vybavení si situace pomocí otázek
- Informující – směřuje k dešifrování situace
- Konfrontační (interpretační) – snažíme se odhalit příčiny vzniku
- Rekonstrukční – hledání nejúčinnějšího řešení

Vnitřní dialog jako sebereflektivní rozhovor se může vést *záměrně* či *nahodile*. Při záměrném strukturovaném rozhovoru si stanovujeme cíle. Nahodilý vnitřní rozhovor není tak přesný a účinný, protože cíle si předem nevytyčíme.

**Rozhovor** neboli interview je založený na dotazování. Může být standardizovaný nebo nestandardizovaný. Co si pod tím představit. Standardizovaný rozhovor je připravený a sledujeme předem stanovené cíle a systém hodnocení. Nestandardizovaný rozhovor není tolik přesný a výstižný.

**Hodnotící zpráva** je v mateřských školách poměrně častým způsobem sebereflexe. Zpráva nemá standardizovanou podobu a každá mateřská škola si ji vytváří sama. Aby hodnotící zpráva měla dobrou vypovídací hodnotu je třeba dát velký pozor na osobnostní rysy hodnotících učitelek, protože zprávu to může mnohdy zkreslovat.

**Portfolio** jako další nástroj jsem již uváděla výše, ale ještě něco málo k vysvětlení. Portfolio slouží ke shromažďování materiálů, které se týkají práce učitelky, jakožto i vedoucí učitelky. Můžeme si jej vést buď fyzicky, to znamená v papírové podobě založené do šanonů nebo digitálně ve specializovaných aplikacích. V portfoliu můžeme mít například fotodokumentaci z akcí, videonahrávky, hospitační záznamy, přípravy a jejich následné zpětné ohodnocení, různá osvědčení o proběhlém vzdělání, naše podnětné připomínky



a poznámky. Prostě vše, co nám pomůže prezentovat naše výkony a schopnosti, pro následnou sebereflexi.

### **1.8.5 Psychohygienu**

*„Psychohygienu bývá také označována jako nauka či soubor pravidel a metod, které mají za úkol udržovat, prohlubovat či znovu získat ztracené duševní zdraví.“* (Next-clinics, 2018)

Se stresem se v profesi vedoucího pracovníka setkáváme velmi často. Je to způsobeno nároky na dané pozici, které se neustále zvyšují. Vyrovnání se s tímto stresem je nedílnou součástí dovedností vedoucího pracovníka.

*„Osvojení si zásad duševní hygieny je důležitou součástí osobnostního rozvoje, v případě učitelské profese je možné osvojení těchto principů považovat za podstatnou součást rozvoje profesního“* (Švamberk Šauerová, 2018, s. 66)

Co se týče výběru aktivit pro učitele uvádí Švamberk Šauerová (2018), že by měly nahrazovat nedostatečnou fyzickou i mentální zátěž. Jako vhodné aktivity pro učitele se podle autorky jeví pěší, cyklo nebo vodní turistiku, které spojují pohyb v přírodě s poznáváním kulturních památek. Je vhodné provozovat zahrádkaření a chalupaření, kdy se pojí fyzická činnost s relaxací v přírodě. Vhodné jsou i aktivity spojené s péčí o tělo (masáže, sauna, péče o celkový vzhled). Autorka také doporučuje relaxační a meditační techniky a cvičení vedoucí ke zklidnění a vyčištění hlavy. Spánek a zdravá výživa dnes patří mezi základy zdravého životního stylu.

## **2 Empirická část**

### **2.1 Výzkumné šetření**

Výzkumné šetření je určeno pro vedoucí učitelky mateřských škol v Jihočeském kraji. Pro zjištění kompetencí jsem použila kvantitativní způsob šetření. Jako nejvhodnější se mi jevílo použití dotazníku s uzavřenými otázkami. Sběr dat probíhal v rozmezí tří týdnů. Odkaz na dotazník byl rozeslán emailem na kontaktní adresy předškolních vzdělávacích institucí. Nejvíce odpovědí přišlo během prvních tří dnů a poté přicházely jen ojedinělé odpovědi, přičemž třetí týden již nepřišla žádná další odpověď. Během tří dnů přišlo devatenáct odpovědí, následující dny se to zastavilo na čísle dvacet šest, což byl celkový počet respondentů, kteří vyplnili a odeslali dotazník.

#### **2.1.1 Výzkumný problém**

Výzkumným problémem této diplomové práce je šetření, jaké jsou profesní kompetence vedoucích učitelek/učitelů mateřských škol a obsah práce, který vykonávají. Součástí zjišťování bude pracovní náplň, pracovní spokojenost, věkový průměr, řízení a kontrola kolektivu v předškolních zařízeních, která byla sloučena a kde je zřízena pozice vedoucí učitelky, která není zástupcem ředitele/ředitelky, ale má na starost chod mateřské školy a zodpovídá se řediteli dané organizace.

#### **2.1.2 Cíl šetření**

Cílem této práce je zjistit kompetence vedoucích učitelů/učitelek mateřských škol při zaměření se na jejich vzdělání, znalosti, dovednosti, návyky, postoje, řízení a kontrolu kolektivu, jaká jejich spokojenost na dané pozici, jaké činnosti v rámci své profese vykonávají a v jakém dokumentu jsou delegované činnosti ukotveny.

#### **2.1.3 Popis zkušebního vzorku**

Dotazník byl sestaven z již použitých a ověřených otázek z různých šetření, která se zabývala podobným tématem. Tyto otázky jsem si lehce upravila, aby odpovídaly mému výzkumnému problému. První verze dotazníku byla poskládána ze 40 samostatných otázek. Po konzultaci s mojí známou vedoucí učitelkou, která konstatovala, že dotazník je příliš dlouhý a bylo by dobré některé otázky strukturovat, jsem dotazník upravila do 10 hlavních

otázek, přičemž 3 z nich byly vytvořeny podotázkami s možností čtyř škálových odpovědí. Tento, již upravený dotazník jsem vyzkoušela na pěti respondentech, na dvou vedoucích učitelkách a třech učitelkách mateřské školy a ověření spočívalo ve srozumitelnosti a jasnosti otázek a vhodné časové náročnosti na vyplnění dotazníku. Dotazník se těmto respondentům zdál srozumitelný a čas potřebný k vyplnění nepřesáhl pět minut. Tuto verzi dotazníku jsem použila jako finální.

#### **2.1.4 Metody**

Pro tento výzkum jsem zvolila šetření pomocí dotazníku s uzavřenými otázkami. Dotazník je sestaven z deseti hlavních otázek, z nich tři mají další podotázky. Tato metoda je nejméně náročná na čas potřebný k získání odpovědí. Pro respondenty je výhodné, že si mohou zvolit čas vyplnění. Navíc odpadá složitá domluva s respondenty na osobní schůzce jako při rozhovoru, také odpadají finanční náklady na cestování.

#### **2.1.5 Dotazníkové šetření**

Dotazník je vytvořen pomocí formulářů Google. Formulář jsem se snažila sestavit tak, aby otázky byly jasné a srozumitelné, a respondenti je snadno pochopili. Dále nesmí být dotazník obsáhlý, jinak se může stát, že respondenti dotazník nevyplní. Dotazník vychází z ověřených otázek, které jsem si ověřila na zkušebním vzorku 5 respondentů. Ověření spočívalo ve srozumitelnosti a jasnosti otázek. Otázky jsou uzavřené s možností výběru jedné nebo více možností a škálovou odpovědí. Každá z otázek a nabízené možnosti mají své opodstatnění. Nabízené odpovědi jsou podloženy odpovídající legislativní normou. Dotazník je dostupný na [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc9UCDMMpGWPJFL0PljR0c2-Kx\\_2HEgZmJdYw\\_Ezl8MbVf-pg/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc9UCDMMpGWPJFL0PljR0c2-Kx_2HEgZmJdYw_Ezl8MbVf-pg/viewform)

#### **2.1.6 Otázky dotazníkového šetření**

##### **Otázka 1 – výběr jedné možnosti**

Kolik je Vám let?

Nabídnut byl rozsah po 10 letech.

##### **Otázka 2 – výběr jedné možnosti**

Jakou máte délku pedagogické praxe?

Nabídnut byl rozsah podle platové tabulky pedagogů na rok 2022

### **Otázka 3 – výběr jedné možnosti**

Jaké máte nejvyšší dosažené pedagogické vzdělání?

Nabídnuty byly možnosti dle vzdělávacího systému ČR

### **Otázka 4 – výběr jedné možnosti**

Do jaké platové třídy jste zařazen/a?

Nabídnut byl rozsah podle platové tabulky pedagogů na rok 2022

### **Otázka 5 – výběr jedné možnosti ze sady tematicky zaměřených otázek**

Jste spokojen/á s:

Nabídnuty byly možnosti odpovědí *Ano, jsem; Spíše ano; Spíše ne; Ne, nejsem* k otázkám spokojenosti s: Finančním ohodnocením, Pracovním kolektivem, Obsahem práce vedoucí učitelky, Komunikací s vedením organizace, Komunikací s rodiči, Klimatem v MŠ

### **Otázka 6 – výběr jedné možnosti**

Myslíte si, že Vás pedagogické vzdělání dostatečně připravilo na práci pedagoga v MŠ?

Nabídnuty byly varianty *Ano; Ne*.

### **Otázka 7 – výběr jedné možnosti ze sady tematicky zaměřených otázek**

Jsou na Vás delegovány tyto činnosti?

Nabídnuty byly čtyři možnosti druhů odpovědí *Ano; Částečně; Velmi málo; Ne* k otázkám, zda jsou na Vás delegovány tyto činnosti: Zajištění chodu organizace, Výchovně vzdělávací proces, Pracovně právní problematika, Personální činnost, Materiální a ekonomická činnost, Tvorba dokumentace, Externí vztahy, Zajištění BOZP a PO

### **Otázka 8 – výběr více možností**

V jakém dokumentu jsou Vaše činnosti delegované ředitelem/ředitelkou zaznamenány?

Nabídnuty byly možnosti odpovědí *Pracovní náplň, Organizační řád školy, Jiný dokument a Žádný*. Jelikož v této otázce byla možnost volit více odpovědí, budeme mít celkový počet odpovědí více.

## **Otázka 9 – výběr jedné možnosti ze sady tematicky zaměřených otázek**

Jaký je Váš obsah pracovní náplně vedoucí učitelky/učitele?

Nabídnuty byly čtyři možnosti druhů odpovědí *Ano; Částečně; Velmi málo; Ne* k otázkám pro obsah pracovní náplně, zda vykonávají činnost: Nakupování hraček, didaktických pomůcek a ostatního vybavení MŠ, Zpracování, zakládání a odpovědnost za vedení povinné dokumentace MŠ, Přípravování žádostí o získání dotací, Vedení pokladny MŠ, Zodpovídání za plnění úkolů, BOZP a PO na pracovišti, Úzké spolupracování s ředitelem/ředitelkou v oblasti řízení MŠ, Přechnodné zastupování jiné učitelky nebo jiného pedagogického pracovníka, Organizování akcí MŠ, Vedení zápisu do MŠ a předkládání návrhů na přijetí či nepřijetí dětí, Navrhování finančních odměn zaměstnancům, Doporučení DVPP zaměstnancům, Zajištění externích vztahů – styk se zřizovatelem, ČŠI, KHS, Udržování odborné a pedagogické úrovně MŠ, Vykonávání kontrolní a hospitační činnosti, Zpracování, kontrola a konzultace pracovního plánu, Kontrolování řádného využití pracovní doby pedagogických pracovníků, Vykonávání autoevaluace, Vykonávání přímé pedagogické činnosti, Podávání návrhu na odklad školní docházky, Podávání návrhu na vyšetření v PPP a SPC.

## **Otázka 10 – výběr jedné možnosti**

Kdy zpracováváte administrativu?

Nabídnuty byly tři druhy odpovědí: *Ve dnech pracovního volna, Po pracovní době, V pracovní době.*

### **2.1.7 Distribuce dotazníku**

Dotazník byl vytvořen v nástroji Formuláře Google, který umí vytvořit dotazník, který nebude sbírat žádná data o respondentech. Dotazník je možné na základě generovaného odkazu dále distribuovat mezi respondenty například na sociálních sítích nebo emailem mezi konkrétní skupinu respondentů. V mém případě jsem zvolila emailovou komunikaci, díky které mohu oslovit větší počet respondentů.

Vzhledem k situaci, že nikde není oficiálně vedena pozice vedoucí učitelky, byla jsem nucena rozeslat dotazník na všechna předškolní zařízení v Jihočeském kraji s žádostí o předání a vyplnění pouze Vedoucí učitelkou mateřské školy. Na internetu jsem našla

databázi kontaktů na vzdělávací organizace v ČR (<http://stistko.uiv.cz/registr/vybskolrn.asp>), kde jsem si nastavila filtr pouze na Jihočeský kraj. K aktuálnímu roku 2022 je evidováno v Jihočeském kraji 332 subjektů pro předškolní vzdělávání. Databáze obsahuje kromě základních evidenčních údajů i telefonické a emailové kontakty. Bohužel jsou zde i subjekty, které pravděpodobně nemají nebo neuvedly emailový kontakt. I tak, se z této databáze podařilo získat 279 emailových adres. Z toho se 4 emaily vrátili jako nedoručitelné.

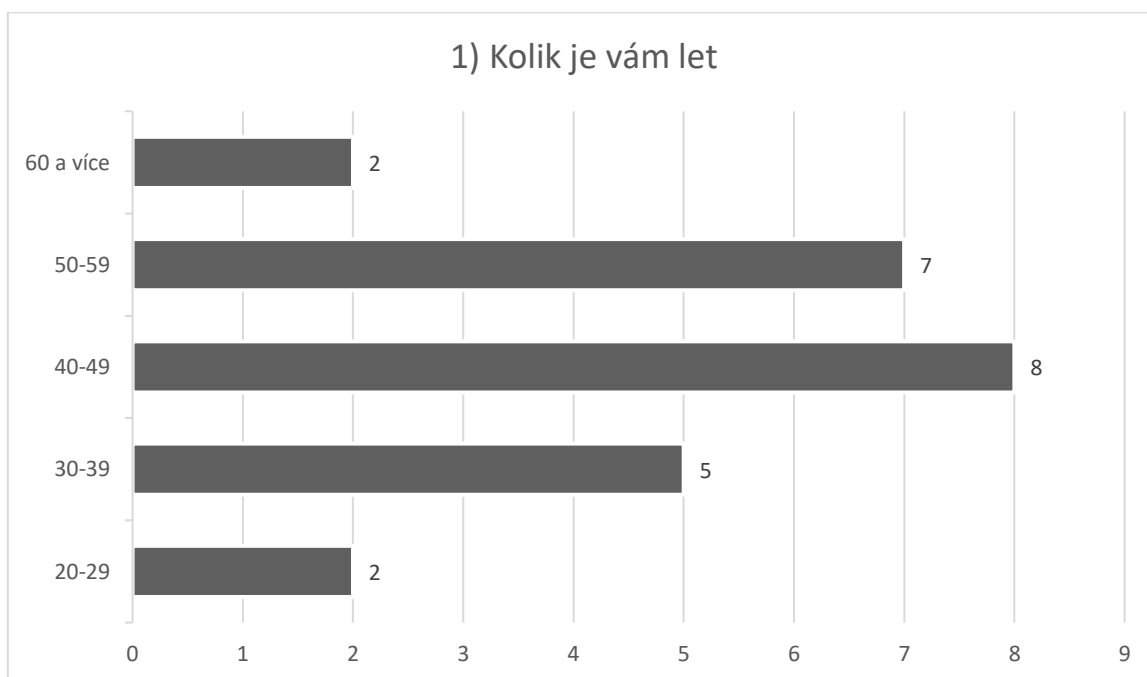
## 2.2 Analýza výsledků

Celkový počet vzorku došlých odpovědí na zadaný dotazník se zastavil na počtu 26. Je to malý vzorek a je otázka, zda je to celkový počet vedoucích učitelek mateřských škol působících v Jihočeském kraji nebo je to zkresleno, nechtěním odpovídat na dotazník, nedošlým odkazem na dotazník nebo něčím jiným. Přesný počet vedoucích učitelek není nikde zaznamenán. Pracuji tedy s tímto malým vzorkem a hodnotím pouze tento počet odpovědí v rámci celkového hodnocení. V této analýze uvádím grafy s šedou škálou odstínů a absolutními hodnotami a v příloze 1 uvádím barevné grafy, koláčové grafy jsou zde uvedeny s relativním číslem (v %).

U každé otázky s grafem (pro přehlednost) je napsáno, proč jsem zvolila tuto otázku, respektive na co mi ta otázka dá odpověď s názvem **Odůvodnění otázky**. Dále je pod grafem **Interpretace**, kde uvádím jednotlivé výsledky k otázkám, poměr kladných a záporných odpovědí, zhodnocení odpovědí, popřípadě jejich možné zdůvodnění, či poznámka k dané otázce či odpovědi.

## Otázka 1 – Kolik je Vám let?

Graf 1



Zdroj: vlastní zpracování

**Odůvodnění otázky:** Zjistit věkové rozložení vedoucích učitelek v Jihočeském kraji. Nabídnut byl rozsah po 10 letech.

**Interpretace:** Ze zjištěných údajů vyplývá, že mezi vedoucími učitelkami v Jihočeském kraji je nejvíce zastoupená věková skupina 40-49 let s počtem 8 respondentů, hned za ní následuje s počtem 7 respondentů skupina 50-59 let, nejméně jsou zastoupeny s počtem 2 respondentů věkové skupiny 20-29 let a 60 a více. Ještě nám zbývá skupina 30-39 let a ta je zastoupena počtem 5 respondentů.

## Otázka 2 – Jakou máte délku pedagogické praxe?

Graf 2



Zdroj: vlastní zpracování

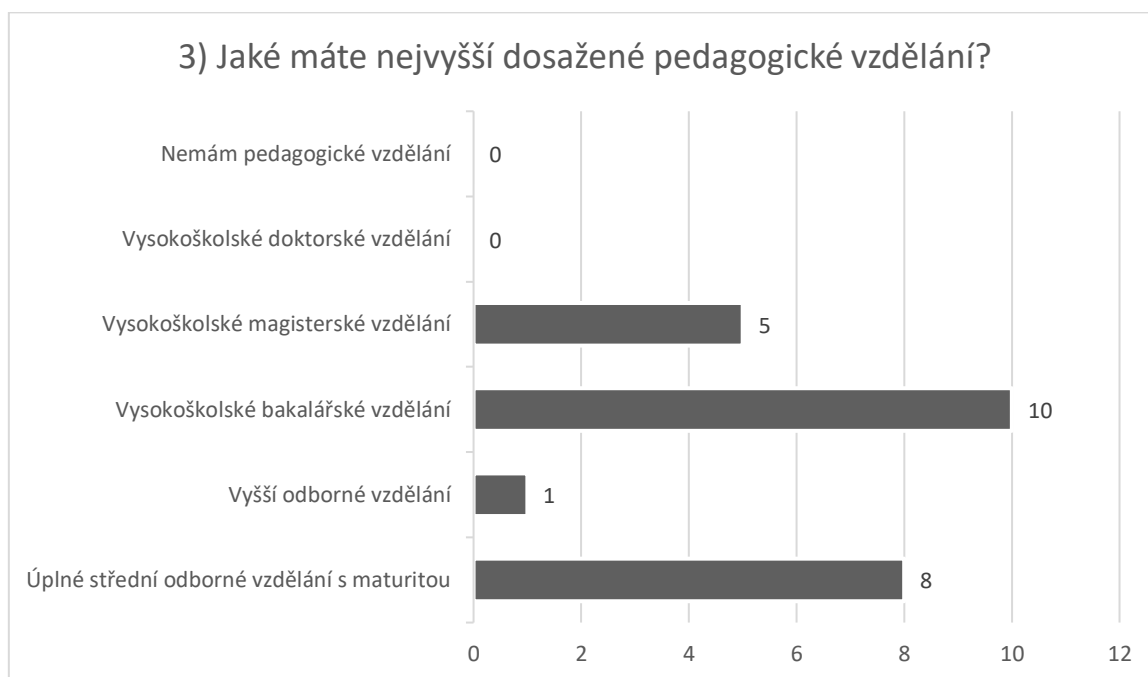
**Odůvodnění otázky:** Zjistit počet let pedagogické praxe u vedoucích učitelky v Jihočeském kraji. Nabídnut byl rozsah podle platové tabulky pedagogů na rok 2022.

**Interpretace:** Ze zjištěných údajů vyplývá, že největší zastoupení vedoucích učitelky mateřských škol v Jihočeském kraji mají 32 let praxe a více, a to s počtem 6 respondentů. Hned po nich následují vedoucí učitelky s praxí do 12 let s počtem 5 respondentů, naopak nejméně je zastoupena skupina s praxí do 19 let v počtu 2 respondentů. Máme tady dvě stejně počtem zastoupené skupiny, do 32 let a do 27 let, kde tyto skupiny prezentují v počtu 3 respondentů a v praxi do 6 let tu máme počet 4 respondentů. Dá se říct, že délka pedagogické praxe u vedoucích učitelky je plošně rozložena a že žádná vedoucí učitelka nemá jen do 2 let pedagogickou praxí, nejvíce je zastoupena u vedoucích učitelky mateřských škol pedagogická praxe nad 32 let, tudíž tam už hovoříme o dlouholeté zkušenosti v pedagogické praxi, což je pozitivní, je ovšem otázka, zda se tam s ohledem k věku dá hovořit o chuti učit se stále novým a novým věcem a přijímat nové podněty.



### Otázka 3 – Jaké máte nejvyšší dosažené pedagogické vzdělání?

Graf 3



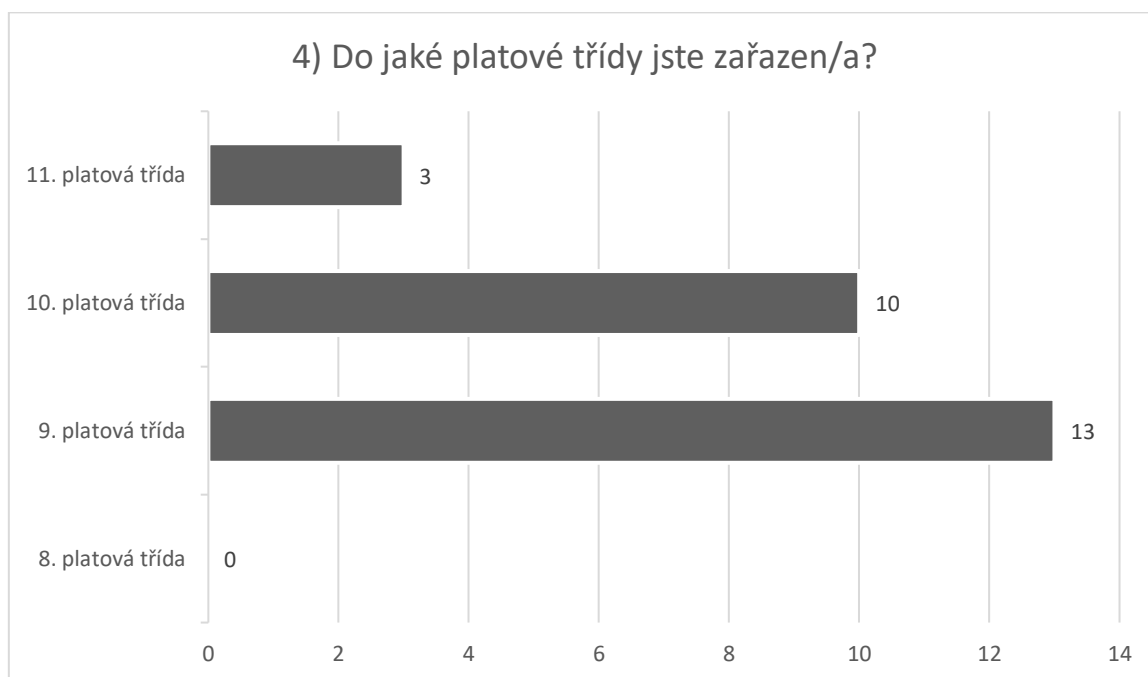
Zdroj: vlastní zpracování

**Odůvodnění otázky:** Zjistit jaké nejvyšší vzdělání mají vedoucí učitelky v Jihočeském kraji. Nabídnuty byly možnosti dle vzdělávacího systému ČR.

**Interpretace:** Ze zjištěných údajů vyplývá, že nejvíce je zastoupena skupina s vysokoškolským bakalářským vzděláním počtem 10 respondentů, následuje skupina s úplným středním odborným vzděláním s maturitou v počtu 8 respondentů. Naopak se v Jihočeském kraji vůbec nevyskytují vedoucí učitelky bez pedagogického vzdělání, ani s vysokoškolským doktorským vzděláváním. Znamená to, že v Jihočeském kraji jsou vedoucí učitelky mateřské školy nejvíce s titulem Bc., tudíž vysokoškolsky vzdělané. Vzhledem k tlaku na potřebu vysokoškolsky vzdělaných pedagogických pracovníků v mateřských školách bude zřejmě tento trend stoupat a postupem času se bude i zastoupení vedoucích učitelek s vysokoškolským pedagogickým vzděláváním v Jihočeském kraji zvyšovat. U vedoucích učitelek je samozřejmě potřeba stálého do vzdělávání, ale již nehovoříme, jakým způsobem a jakým ohodnocením konče.

#### Otázka 4 – Do jaké platové třídy jste zařazen/a?

Graf 4



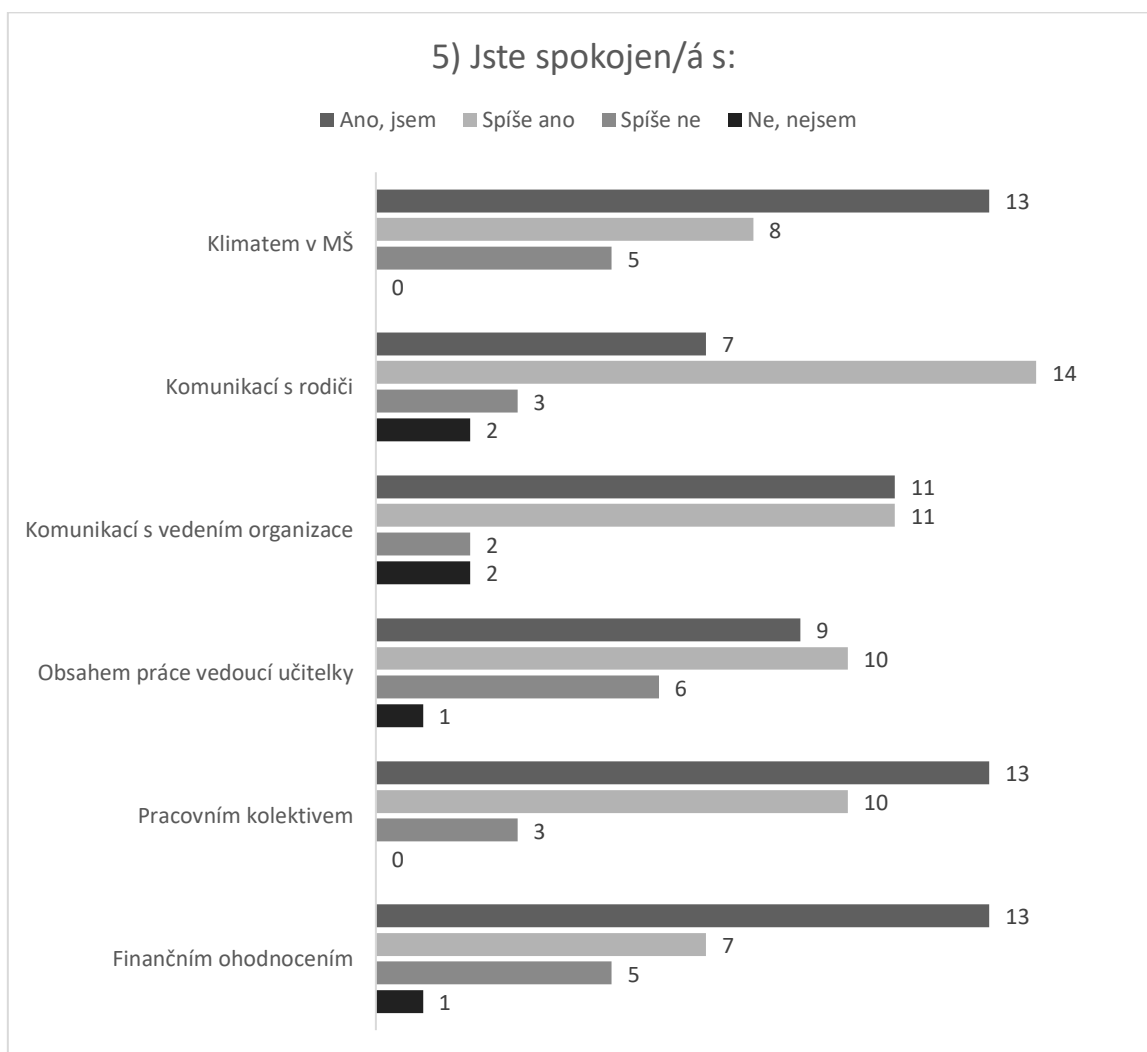
Zdroj: vlastní zpracování

**Odůvodnění otázky:** Zjistit do jaké platové třídy jsou vedoucí učitelky v Jihočeském kraji převážně zařazovány. Nabídnut byl rozsah podle platové tabulky pedagogů na rok 2022.

**Interpretace:** Ze zjištěných údajů vyplývá, že nejvíce jsou vedoucí učitelky v Jihočeském kraji zařazovány do 9. platové třídy s počtem 13 respondentů, o tři méně za nimi následuje skupina v 10. platové třídě s počtem 10 respondentů, v 11. platové třídě jsou zařazeni 3 respondenti a do 8. platové třídy není zařazena ani jeden respondent. Celkově víme z běžných mediálních informací od ministerstva školství, že učitelky v mateřských školách jsou hůře placeny než učitelé na základních školách. Je jasné, že záleží na výšce dosaženého pedagogického vzdělání, ale jelikož jsou na učitelky v mateřských školách, a hlavně na vedoucí učitelky v mateřských školách kladeny čím dál tím větší požadavky, bylo by záhodno zhodnotit i jejich platové ohodnocení v rámci kladených potřebných kompetencí, časové náročnosti jejich činnosti, plus tolik potřebné přípravy a zpracovávání administrativy, včetně povšechné odpovědnosti.

## Otázka 5 – Jste spokojen/á s:

Graf 5



Zdroj: vlastní zpracování

**Odůvodnění otázky:** Zjistit s čím jsou vedoucí učitelky spokojené v rámci nabízených možností. Nabídnuty byly čtyři možnosti druhů odpovědí *Ano, jsem*; *Spíše ano*; *Spíše ne*; *Ne, nejsem* k otázkám spokojenosti s: Finančním ohodnocením, Pracovním kolektivem, Obsahem práce vedoucí učitelky, Komunikací s vedením organizace, Komunikací s rodiči, Klimatem v MŠ.

**Interpretace:** Ze zjištěných údajů vyplývá jak s kterým tématem v položené otázce jsou respondenti spokojeni:

V rámci *Klimatu v mateřské škole* je 13 respondentů spokojeno, spíše spokojeno je 8 respondentů, spíše nespokojeno je 5 respondentů a nespokojen není žádný respondent. Znamená to, že se dá říct, že celkově jsou vedoucí učitelky v jihočeském kraji s klimatem v mateřské škole spojeny s menšími výjimkami. Na tom se dá určitě pracovat, jelikož je tam většinová spokojenost nebo spíše spokojenost, stačí jen něco malinko zlepšit a bude to v pořádku. A protože značně převažují kladné odpovědi, jsou zřejmě na dobré cestě klima v mateřských školách ještě zlepšit.

V rámci *Komunikace s rodiči* je spokojeno 7 respondentů, spíše spokojeno 14 respondentů, méně spokojeni 3 respondenti a nespokojeni 2 respondenti. Je zřejmé, že na komunikaci s rodiči je ještě stále co zlepšovat, i když 7 a 14 respondentů se přiklání k té kladné stránce, je nutné zachovávat profesionalitu v jednání, ale také zařazovat vhodné osobní a emocionální prvky, aby vedoucí učitelka nepůsobila příliš stroze, ale také na osobní úrovni. Je pravda, že komunikace s rodiči patří mezi ty hodně náročné činnosti, protože se tam prolíná mnoho aspektů a generačně se setkává mnoho názorů, ať už ze strany vedoucí učitelky či učitelky mateřské školy v konfrontaci rodičů, prarodičů, či jiných příbuzných nebo zákonných zástupců.

V rámci *Komunikace s vedením organizace* máme vyrovnána dvě pozitiva, a to s odpověďmi 11 respondentů při odpovědích spokojeni a spíše spokojeni. A dvě negativa s odpověďmi respondentů v počtu 2, spíše nespokojeni a nespokojeni. Tudíž by se tyto výsledky daly zhodnotit jako převážná spokojenost vedoucích učitelek mateřských škol v Jihočeském kraji v rámci komunikace s vedením organizace. Ne vždy si vedoucí učitelka rozumí v komunikaci s vedením organizace a může na to mít vliv právě neujasněnost či nepřesnost jasně stanovených kompetencí, či nereálné požadavky. Obě strany by se měly snažit o vzájemnou dobrou komunikaci, protože se to odráží na celé organizaci, a to ve vnitřním i vnějším prostředí i přes to, že toto se týká především vnitřního prostředí organizace.

V rámci *Obsahu práce vedoucí učitelky* se nám respondenti v odpovědích rozhodily a to tak, že spokojeno je 9 respondentů, spíše spokojeno 10 respondentů, méně spokojeno je 6 respondentů a máme tu 1 nespokojeného respondenta. Tady už se nám ty klady o něco snižují a zasahují tam více záporny. Ale přes to jsou vedoucí učitelky v Jihočeském kraji povětšinou spokojeny s obsahem práce vedoucí učitelky 19 ku 7 respondentům. Nespokojenost může vznikat právě na již uváděném přetěžování kompetencemi, administrativou a nemožností splnit pracovní povinnosti v rámci pracovní doby. Jde také o to, zda vedoucí pozice učitelky je pro daného pedagogického pracovníka vhodná a zda se jeho představy slučují s pracovní náplní vedoucí učitelky či učitelky mateřské školy vůbec.

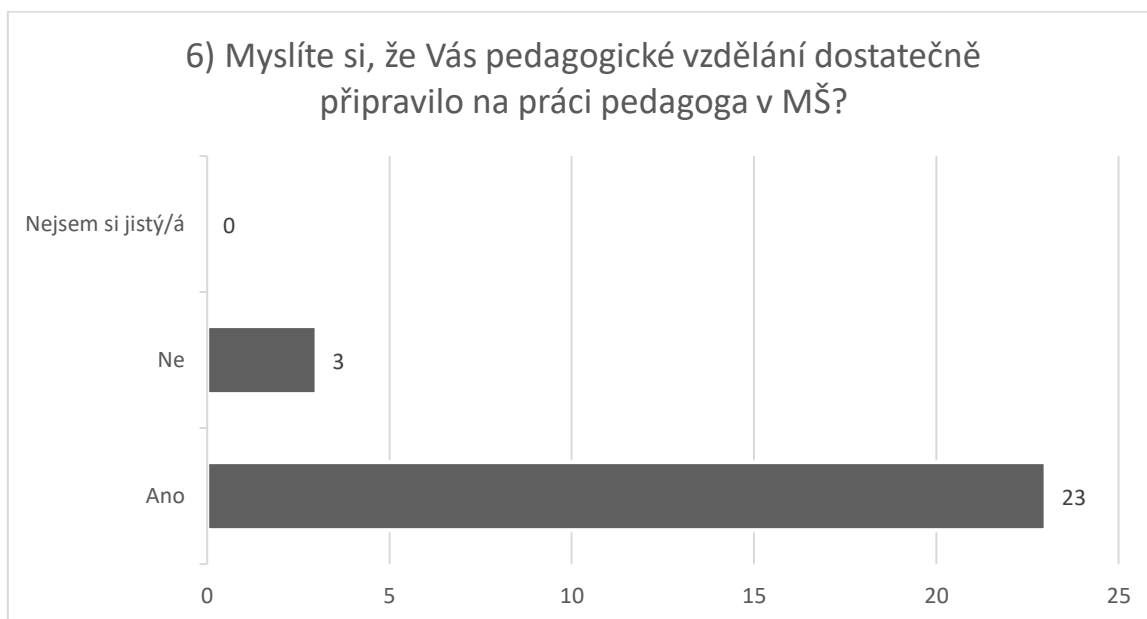
V rámci *Pracovního kolektivu* nám tady opět převažují klady, a to v počtech odpovědí 13 respondentů jakožto spokojených, 10 respondentů je spíše spokojených. Máme tady v záporných odpovědích jen 3 méně spokojené respondenty a nespokojené nemáme žádné. Poměr 23 kladných odpovědí proti 3 záporným, a to ještě jen s odpovědí spíše nespokojeni, hovoří o krásném kladném výsledku na tuto odpověď. Tudíž se dá říct, že jsou vedoucí učitelky mateřské školy v Jihočeském kraji spokojeny se svým pracovním kolektivem, až na malé výjimky. Nato se hodí říct, že každému pracovní kolektiv vyhovuje, a že každému se dá zavděčit. Jen bych tady dodala, že z vlastní zkušenosti i s povšechně slyšených informací řadí lidi dobrý pracovní kolektiv mezi nejdůležitější kritéria.

V rámci *Finančního ohodnocení* nám sice ještě stále převažují klady, ale již se nám tam dostává více záporů. Spokojeno s finančním ohodnocením je 13 respondentů, spíše spokojeno 7 respondentů, v záporném tu máme 5 respondentů s odpovědí spíše ne a 1 nespokojeného respondenta. Finanční ohodnocení vychází z platových tabulek a platových tarifů, může také být přidáno osobní ohodnocení, příplatek za vedení, jiné zvláštní příplatky nebo také zvláštní prémie. Nutno říct, ač toto všechno podléhá pravidlům dle zákona, jsou dány rozsahy možností ohodnocení, vše je v rukou ředitele/ředitelky, jak finance rozdělí a určí. Od toho se odvíjí možná spokojenost či nespokojenost a je rozdílné ohodnocení vedoucích učitelek při stejných řekněme vstupech jako vzdělání, praxe, náplň práce, v různých mateřských školách jiné. To je právě to rozdílné zařazování do platových tříd, ale hlavně ohodnocení dalšími příplatky. I přes to, že pedagogický personál včetně vedoucích učitelek, jak už jsem psala je povšechně finančně méně ohodnocen než například

pedagogický pracovník na základní škole (musíme brát samozřejmě v potaz vstupní vzdělání a praxi), jsou vedoucí učitelky v mateřské škole v Jihočeském kraji spokojeni v poměru 20 ku 6 respondentům.

**Otázka 6** – Myslíte si, že Vás pedagogické vzdělání dostatečně připravilo na práci pedagoga v MŠ?

Graf 6



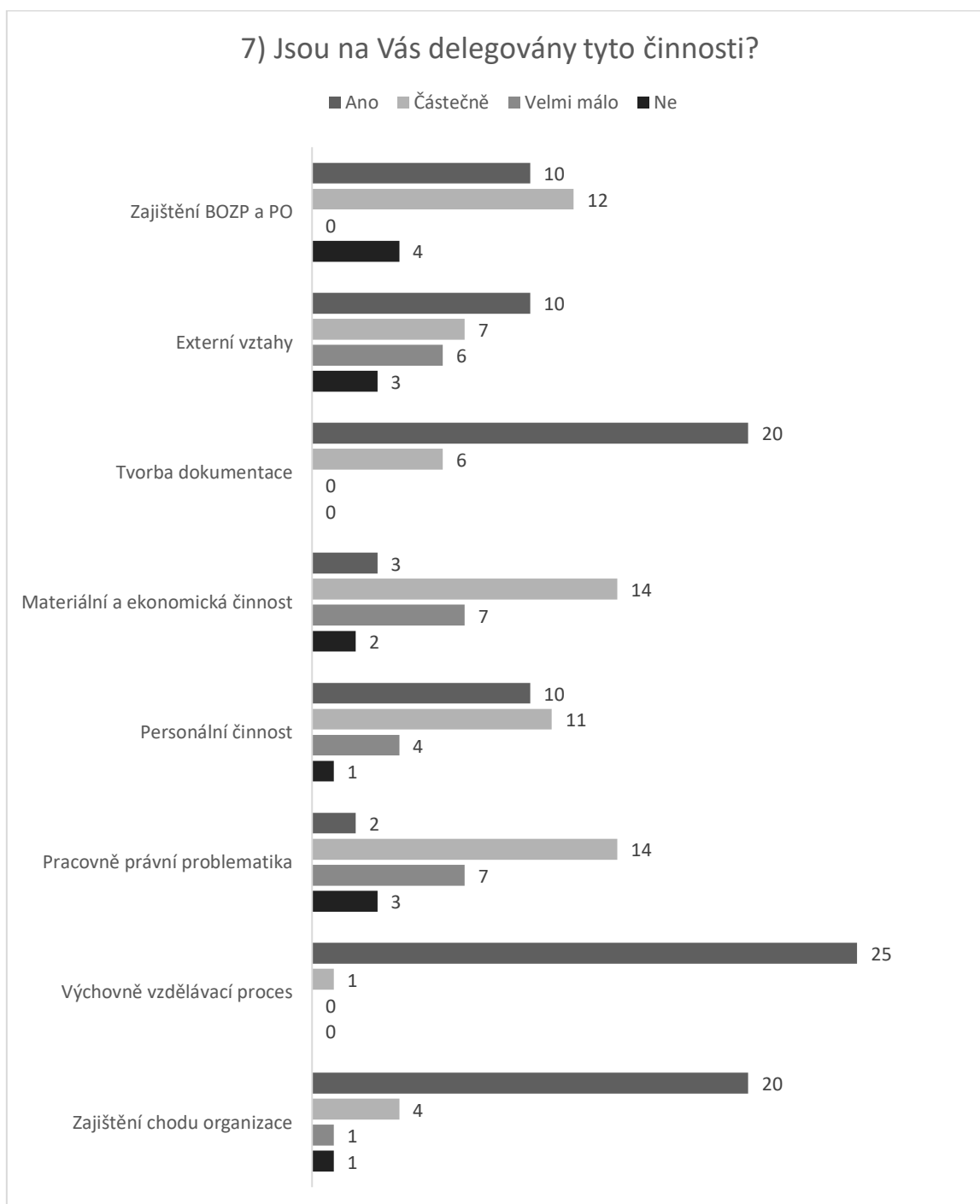
Zdroj: vlastní zpracování

**Odůvodnění otázky:** Zjistit, zda si vedoucí učitelky myslí, že je pedagogické vzdělání dostatečně připravilo na práci pedagoga mateřské školy. Nabídnuty byly varianty *Ano*; *Ne*.

**Interpretace:** Ze zjištěných údajů vyplývá, že si převážná většina vedoucích učitelek v Jihočeském kraji myslí, že je pedagogické vzdělání dostatečně připravilo na práci pedagoga v mateřské škole. Tato skupina je zastoupena v počtu 23 z celkových 26. Jen 3 si myslí, že jsou díky pedagogickému vzdělání nedostatečně připraveny na pedagogickou práci v mateřské škole. Skupina, která si není jistá není zastoupena vůbec. Můžeme to zhodnotit jako velice kladný výsledek v rámci toho, co si myslí sami vedoucí učitelky v rámci dostatečného pedagogického vzdělání přechodem do praxe. Je smutné, že tu máme 3 respondenty, kteří si myslí opak, ale je otázka, čím je to způsobeno, zda na tom má zásluhu opravdu nedostatečnost pedagogického vzdělání, respondent sám nebo v tom hrají roli jiné okolnosti a také jaké oblasti pedagogického vzdělávání se to týká. Také záleží, jestli vlivem uvádění nových učitelek mateřské školy do praxe se to nedá zvrátit v pozitivum a znamenalo by to obrovské plus v dalším pokračování kariérního postupu a zkušeností.

## Otázka 7 – Jsou na Vás delegovány tyto činnosti?

Graf 7



Zdroj: vlastní zpracování



**Odůvodnění otázky:** Zjistit jaké jsou nejběžnější delegované činnosti na vedoucí učitelky v rámci Jihočeského kraje z vyjmenovaných možností. Nabídnuty byly čtyři možnosti druhů odpovědí *Ano; Částečně; Velmi málo; Ne* k otázkám, zda jsou na Vás delegovány tyto činnosti: Zajištění chodu organizace, Výchovně vzdělávací proces, Pracovně právní problematika, Personální činnost, Materiální a ekonomická činnost, Tvorba dokumentace, Externí vztahy, Zajištění BOZP a PO.

**Interpretace:** Ze zjištěných údajů vyplývá že nejběžnější delegované činnosti na vedoucí učitelky v mateřských školách v rámci Jihočeského kraje jsou rozděleny takto:

V rámci *Zajištění BOZP a PO* máme 10 respondentů na které jsou delegovány, 12 respondentů na které jsou částečně delegovány, velmi málo nemáme žádné respondenty a na 4 respondenty nejsou delegovány vůbec. Z toho vyplývá, že na převážnou většinu učitelek mateřských škol jsou tyto činnosti delegovány v poměru 22 ku 4 respondentům.

V rámci *Externích vztahů* máme pokryté všechny možnosti a to takto. Na 10 respondentů jsou delegovány, na 7 respondentů jsou částečně delegovány, na 6 respondentů jsou velmi málo delegovány a na 3 respondenty delegovány nejsou. Tady ač se to více přiklání k delegování činností na vedoucí učitelky najdou se i mateřské školy kde tyto činnosti delegovány nejsou nebo jen velmi málo. Poměr 17 ku 9 respondentům.

V rámci *Tvorby dokumentace*. Tady nám výsledky jasně odpovídají, že tyto činnosti jsou nebo částečně jsou delegovány. Máme tady hodnoty, delegováno u 20 respondentů a částečně delegováno u 6 respondentů. U žádného respondenta nemáme vůbec, ani velmi málo delegované tyto činnosti. Zde je jasná odpověď o delegování tvorby dokumentace na vedoucí učitelky mateřských škol.

V rámci *Materiální a ekonomické činnosti* máme odpovědi rozhozené, 3 respondenti mají povinnost se věnovat materiální a ekonomické činnosti, 14 respondentů odpovědělo částečnou delegací těchto činností, 7 respondentů se této činnosti má povinnost málo věnovat a 2 respondenti se této činnosti vůbec nemusí věnovat. U těchto činností, ač převažuje částečná delegace činností na vedoucí učitelky, máme rozdílnost v delegování. Je tu poměr 17 ku 9 respondentům.

V rámci *Personální činnosti* máme malý poměr povinnosti nevěnování či velmi málo se věnování činnosti. Hodnoty nám ukazují převážně povinné věnování se personální činnosti. V číslech je to takto. 10 respondentů má povinnost se této činnosti věnovat, 11 respondentů odpovědělo, že částečně, 4 respondenti se této činnosti věnují velmi málo a 1 respondent se jí nevěnuje vůbec. Shrnutí máme poměr 21 ku 5 respondentům, tudíž tady je převážná povinnost, aby se vedoucí učitelka věnovala personální činnosti v mateřské škole.

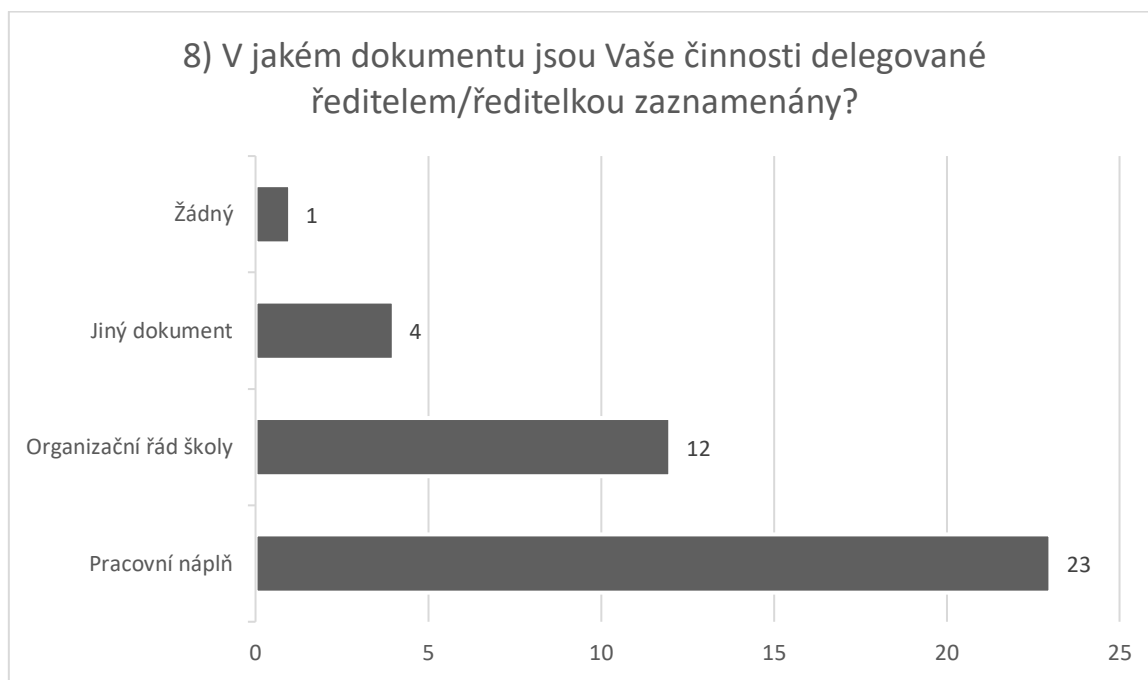
V rámci *Pracovně právní problematiky*, tady se nám objevuje poměr 16 ku 10 respondentům a máme to opět rozhozené do všech čtyřech skupin. 2 respondenti se mají povinnost této činnosti věnovat, na 14 respondentů je pracovně právní problematika delegována částečně, 7 respondentů ji má delegovanou velmi málo a na 3 respondenty není delegována vůbec. Zde je znát opět rozdílnost v delegování činností na vedoucí učitelky v mateřských školách.

V rámci *Výchovně vzdělávacího procesu* se nám zřetelně ukazuje, že ve všech mateřských školách, kde je jmenována vedoucí učitelka jsou na ni delegovány činnosti na výchovně vzdělávací proces. Hodnoty jsou tu tak, že máme 25 odpovědí s povinností se věnovat této činnosti, 1 respondenta, který se této problematice má věnovat částečně a v odpovědích velmi málo, a ne se nám neobjevil žádný respondent. Toto je nejvíce jasné delegování činností ze všech otázek na delegování činností pro vedoucí učitelku mateřské školy.

V rámci *Zajištění chodu organizace* tu máme také většinou povinnost se věnovat této činnosti. 20 respondentů nám odpovědělo na delegovanou činnost pro vedoucí učitelky mateřské školy, 4 respondenti mají částečnou povinnost se této problematice věnovat a po 1 respondentovi máme v odpovědích velmi málo a ne. Zajištění chodu organizace se má věnovat převážná většina vedoucích učitelek mateřských škol v Rámci Jihočeského kraje v poměru 24 ku 2 respondentům.

**Otázka 8** – V jakém dokumentu jsou Vaše činnosti delegované ředitelem/ředitelkou zaznamenány?

Graf 8



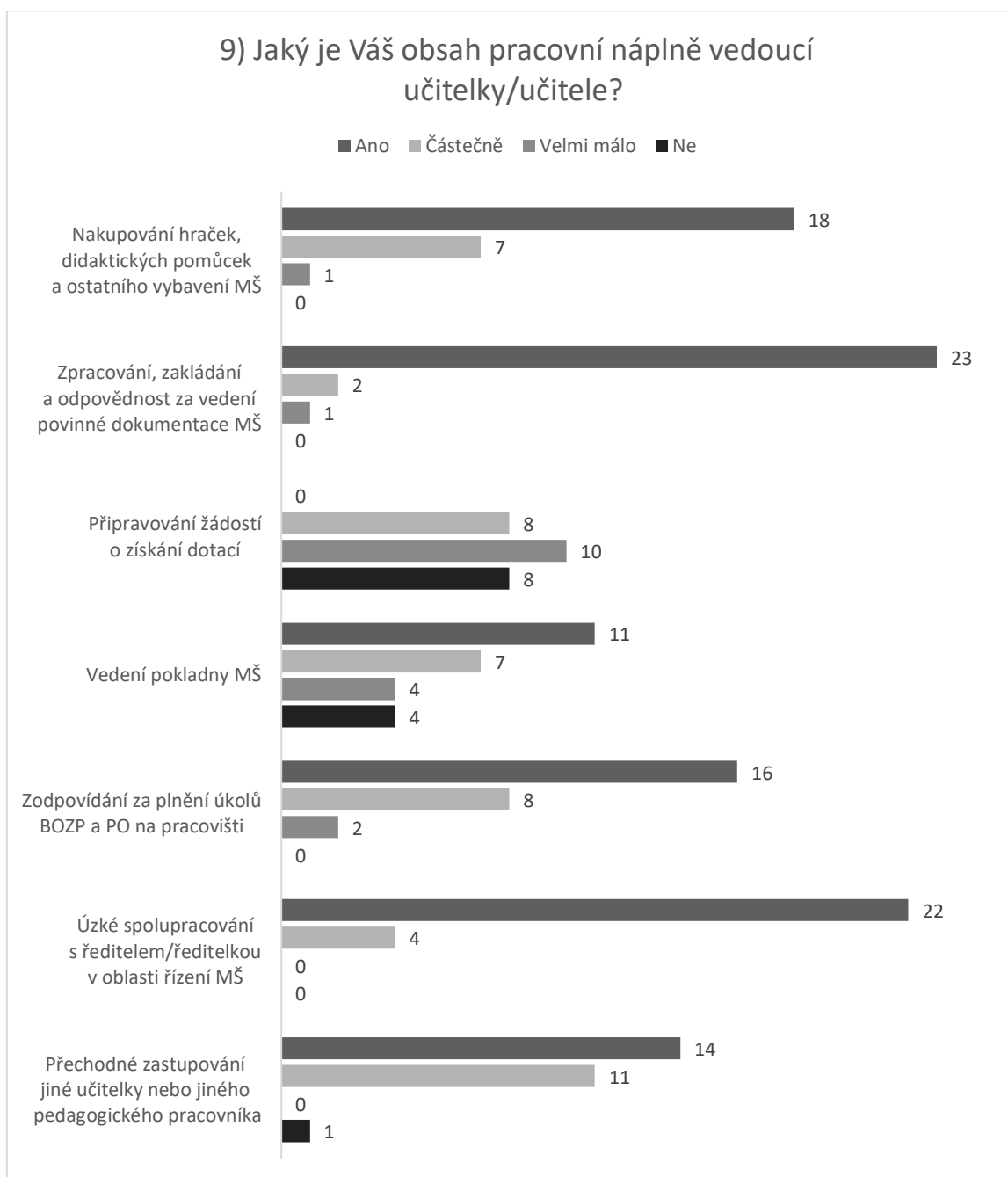
Zdroj: vlastní zpracování

**Odůvodnění otázky:** Zjistit v jakém dokumentu pro vedoucí učitelky v mateřské škole v Jihočeském kraji jsou zaneseny delegované činnosti. Nabídnuty byly možnosti odpovědi *Pracovní náplň*, *Organizační řád školy*, *Jiný dokument* a *Žádný*. Jelikož v této otázce byla možnost volit více odpovědí, máme celkový počet odpovědí více, než byl počet respondentů, ale protože nás zajímá, která z odpovědí je zastoupena více, nikoliv jen určitý počet, tak to nevádí a bylo s tím počítáno.

**Interpretace:** Ze zjištěných údajů vyplývá, že nejvíce je zastoupena skupina, která má své pracovní činnosti delegované ředitelem/ředitelkou zaznamenány především v dokumentu *Pracovní náplně*, tato skupina je určena počtem 23, následuje skupina s počtem 12, a to skupina, která má delegované činnosti zapsány v *Organizačním řádu školy*. Nejméně, a to počtem 1, je zastoupena skupina, která nemá delegované činnosti zapsané v žádném dokumentu. Zbývá skupina vedoucích učitelek, která má zaznamenány delegované činnosti v jiném dokumentu, než je nabízeno, tato skupina je v počtu 4 respondentů.

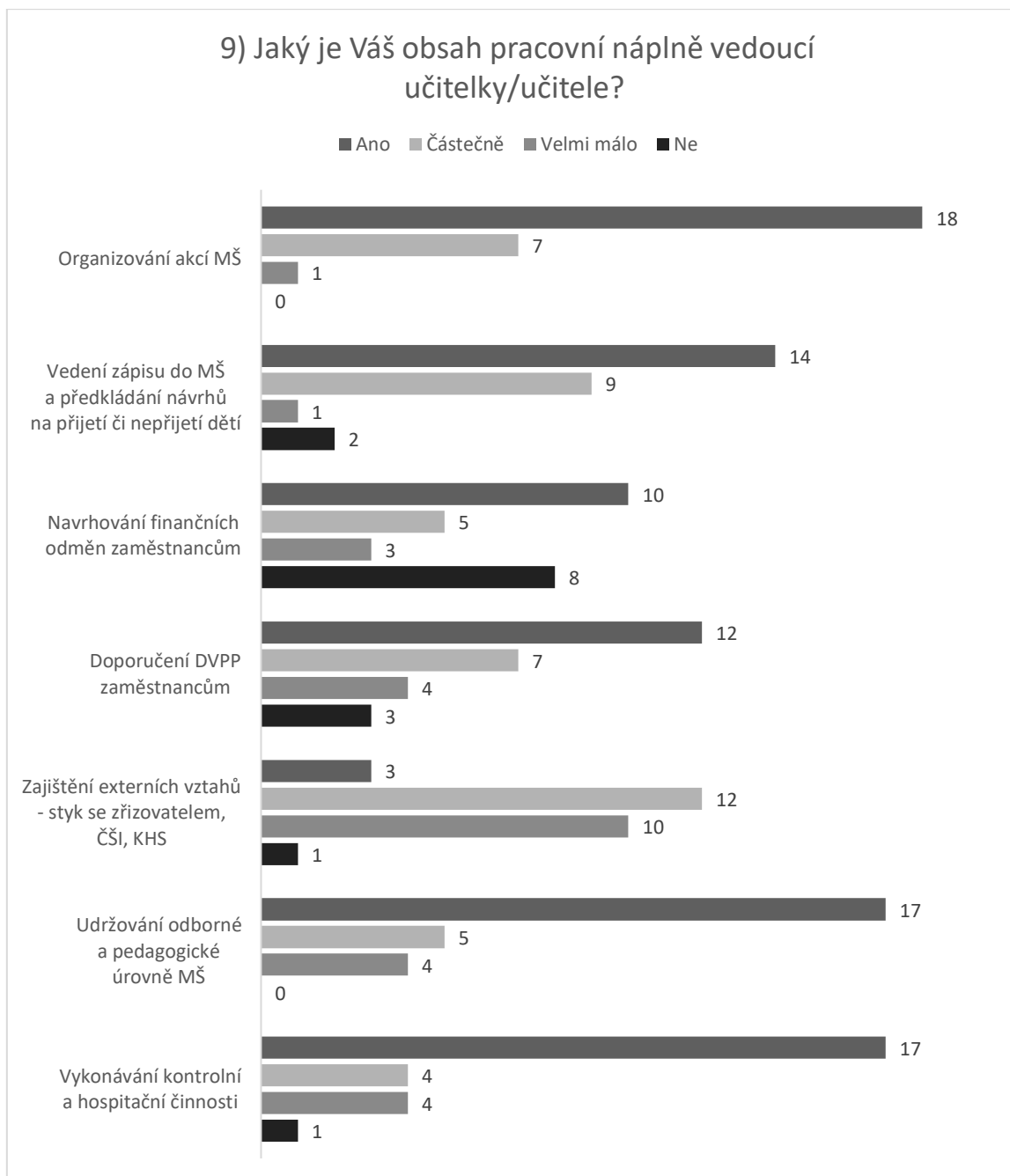
## Otázka 9 – Jaký je Váš obsah pracovní náplně vedoucí učitelky/učitele?

Graf 9



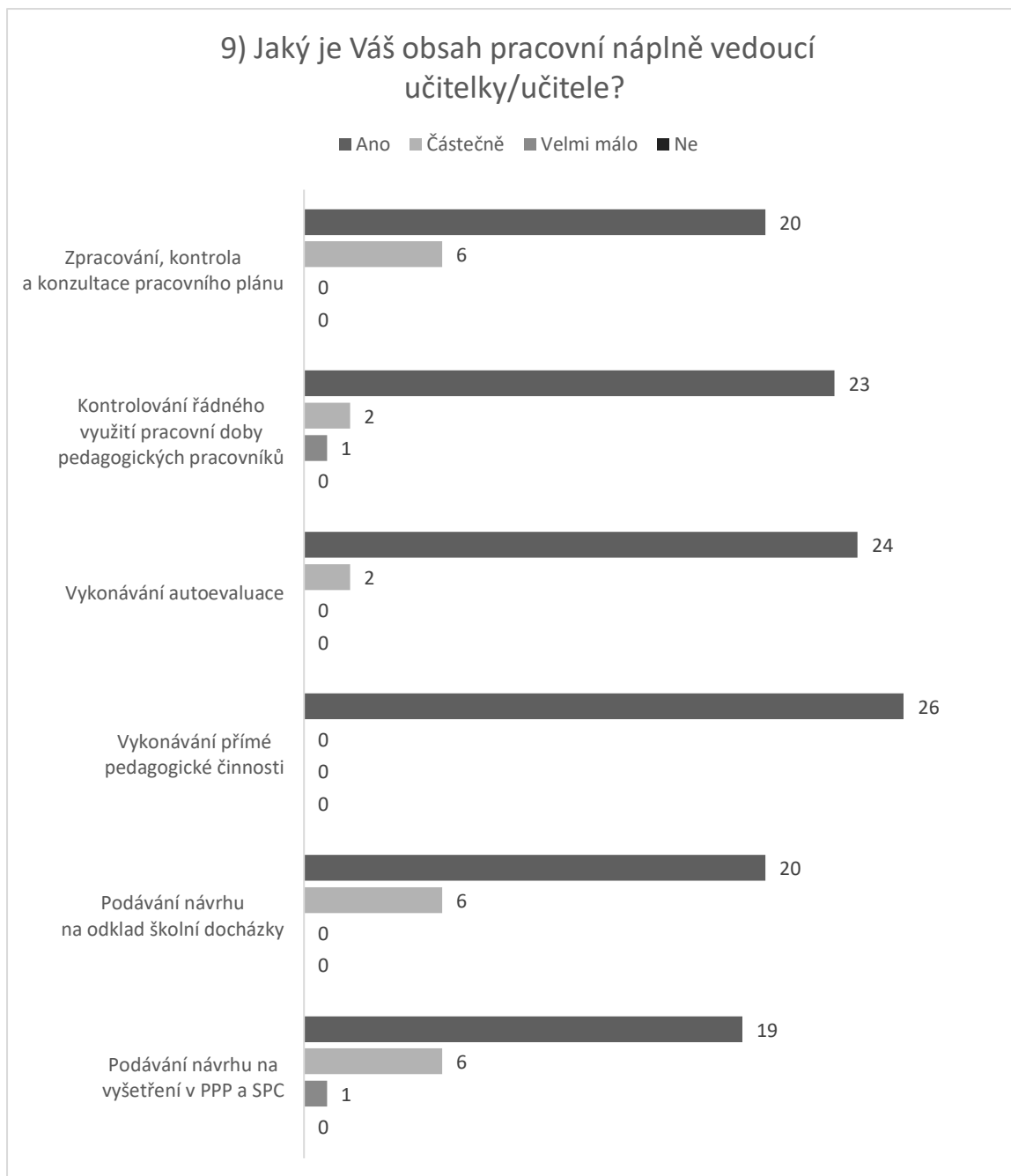
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11



Zdroj: vlastní zpracování

**Odůvodnění otázky:** Zjistit jaký je obsah pracovní náplně vedoucích učitelek v Jihočeském kraji, respektive jaké mají kompetence. Nabídnuty byly čtyři možnosti druhů odpovědí *Ano; Částečně; Velmi málo; Ne* k otázkám pro obsah pracovní náplně, zda vykonávají činnost: Nakupování hraček, didaktických pomůcek a ostatního vybavení MŠ, Zpracování, zakládání a odpovědnost za vedení povinné dokumentace MŠ, Přípravování žádostí o získání dotací, Vedení pokladny MŠ, Zodpovídání za plnění úkolů, BOZP a PO na pracovišti, Úzké spolupracování s ředitelem/ředitelkou v oblasti řízení MŠ, Přechodné zastupování jiné učitelky nebo jiného pedagogického pracovníka, Organizování akcí MŠ, Vedení zápisu do MŠ a předkládání návrhů na přijetí či nepřijetí dětí, Navrhování finančních odměn zaměstnancům, Doporučení DVPP zaměstnancům, Zajištění externích vztahů – styk se zřizovatelem, ČŠI, KHS, Udržování odborné a pedagogické úrovně MŠ, Vykonávání kontrolní a hospitační činnosti, Zpracování, kontrola a konzultace pracovního plánu, Kontrolování řádného využití pracovní doby pedagogických pracovníků, Vykonávání autoevaluace, Vykonávání přímé pedagogické činnosti, Podávání návrhu na odklad školní docházky, Podávání návrhu na vyšetření v PPP a SPC.

**Interpretace:** Ze zjištěných údajů vyplývá, které převažující kompetence z uvedených mají vedoucí učitelky mateřských škol v Jihočeském kraji neboli jaký je jejich obsah pracovní náplně.

V rámci *Nakupování hraček, didaktických pomůcek a ostatního vybavení mateřské školy* tady máme výsledky odpovědí: 18 respondentů odpovědělo ano, 7 respondentů odpovědělo částečně, 1 respondentů odpovědělo velmi málo a 0 respondentů odpovědělo ne. Výsledný poměr kladných odpovědí oproti záporným odpovědím je 25 ku 1 respondentovi. Výsledek je jasný, kompetenci či povinnost v rámci pracovní náplně vedoucí učitelky mateřské školy k nakupování hraček, didaktických pomůcek a ostatního vybavení mateřské školy je skoro u všech mateřských škol (až na jednu), kde je zřízena pozice vedoucí učitelky.

V rámci *Zpracování, zakládání a odpovědnost za vedení povinné dokumentace mateřské školy* tady máme výsledky odpovědí: 23 respondentů odpovědělo ano, 2 respondentů odpovědělo částečně, 1 respondentů odpovědělo velmi málo a 0 respondentů odpovědělo ne. Výsledný poměr kladných odpovědí oproti záporným odpovědím je 25 ku 1 respondentovi. Výsledek je jasný, kompetenci či povinnost v rámci pracovní náplně vedoucí učitelky

mateřské školy k vykonávání zpracování, zakládání a odpovědnost za vedení povinné dokumentace mateřské školy je u všech mateřských škol (až na jednu), kde je zřízena pozice vedoucí učitel

V rámci *Připravování žádostí o získání dotací* tady máme výsledky odpovědí: 0 respondentů odpovědělo ano, 8 respondentů odpovědělo částečně, 10 respondentů odpovědělo velmi málo a 8 respondentů odpovědělo ne. Výsledný poměr kladných odpovědí oproti záporným odpovědím je 8 ku 18 respondentům. Výsledek je, že kompetenci či povinnost v rámci pracovní náplně vedoucí učitelky mateřské školy k vykonávání přípravování žádostí o získání dotací není u převážné většiny mateřských škol, kde je zřízena pozice vedoucí učitelky, maximálně se částečně podílejí na její přípravě.

V rámci *Vedení pokladny mateřské školy* tady máme výsledky odpovědí: 11 respondentů odpovědělo ano, 7 respondentů odpovědělo částečně, 4 respondenti odpovědělo velmi málo a 4 respondenti odpovědělo ne. Výsledný poměr kladných odpovědí oproti záporným odpovědím je 18 ku 8 respondentům. Výsledek je, že kompetenci či povinnost v rámci pracovní náplně vedoucí učitelky mateřské školy k vykonávání vedení pokladny mateřské školy je u většiny mateřských škol, kde je zřízena pozice vedoucí učitelky, 8 respondentů odpovědělo záporně. Je také možné, že v mateřské škole není pokladna zřízena a je jen v centrální části organizace.

V rámci *Zodpovídání za plnění úkolů BOZP a PO na pracovišti* tady máme výsledky odpovědí: 16 respondentů odpovědělo ano, 8 respondentů odpovědělo částečně, 2 respondenti odpověděli velmi málo a 0 respondentů odpovědělo ne. Výsledný poměr kladných odpovědí oproti záporným odpovědím je 24 ku 2 respondentům. Výsledek je jasný, kompetenci či povinnost v rámci pracovní náplně vedoucí učitelky mateřské školy k vykonávání zodpovídání za plnění úkolů BOZP a PO na pracovišti je u všech mateřských škol, kde je zřízena pozice vedoucí učitelky, s výjimkou 2 respondentů, kteří se podílejí na této činnosti velmi málo.

V rámci *Úzkého spolupracování s ředitelem/ředitelkou v oblasti řízení mateřské školy* tady máme výsledky odpovědí: 22 respondentů odpovědělo ano, 4 respondenti odpověděli částečně, 0 respondentů odpovědělo velmi málo a 0 respondentů odpovědělo ne. Výsledný poměr kladných odpovědí oproti záporným odpovědím je 26 ku 0 respondentům. Výsledek



je jasný, kompetenci či povinnost v rámci pracovní náplně vedoucí učitelky mateřské školy k vykonávání úzkého spolupracování s ředitelem/ředitelkou v oblasti řízení mateřské školy je u všech mateřských škol, kde je zřízena pozice vedoucí učitelky.

V rámci *Přechodného zastupování jiné učitelky nebo jiného pedagogického pracovníka* tady máme výsledky odpovědí: 14 respondentů odpovědělo ano, 11 respondentů odpovědělo částečně, 0 respondentů odpovědělo velmi málo a 1 respondent odpověděl ne. Výsledný poměr kladných odpovědí oproti záporným odpovědím je 25 ku 1 respondentovi. Výsledek je jasný, kompetenci či povinnost v rámci pracovní náplně vedoucí učitelky mateřské školy k vykonávání přechodného zastupování jiné učitelky nebo jiného pedagogického pracovníka je u všech mateřských škol, kde je zřízena pozice vedoucí učitelky, s výjimkou 1 respondenta, který nemá v obsahu pracovní náplně tuto činnost.

V rámci *Organizování akcí mateřské školy* tady máme výsledky odpovědí: 18 respondentů odpovědělo ano, 7 respondentů odpovědělo částečně, 1 respondent odpověděl velmi málo a 0 respondentů odpovědělo ne. Výsledný poměr kladných odpovědí oproti záporným odpovědím je 25 ku 1 respondentům. Výsledek je jasný, kompetenci či povinnost v rámci pracovní náplně vedoucí učitelky mateřské školy k vykonávání organizování akcí mateřské školy je u všech mateřských škol, kde je zřízena pozice vedoucí učitelky, s výjimkou 1 respondenta.

V rámci *Vedení zápisu do mateřské školy a předkládání návrhů na přijetí či nepřijetí dětí* tady máme výsledky odpovědí: 14 respondentů odpovědělo ano, 9 respondentů odpovědělo částečně, 1 respondent odpověděl velmi málo a 2 respondenti odpověděli ne. Výsledný poměr kladných odpovědí oproti záporným odpovědím je 23 ku 3 respondentům. Výsledek je, že převážná většina respondentů odpověděla, oproti 3 respondentům, že má kompetenci či povinnost v rámci pracovní náplně vedoucí učitelky mateřské školy k vykonávání vedení zápisu do mateřské školy a předkládání návrhů na přijetí či nepřijetí dětí je u všech mateřských škol, kde je zřízena pozice vedoucí učitelky nebo se na činnosti nějak podílí.

V rámci *Navrhování finančních odměn zaměstnancům* tady máme výsledky odpovědí: 10 respondentů odpovědělo ano, 5 respondentů odpovědělo částečně, 3 respondenti odpověděli velmi málo a 8 respondentů odpovědělo ne. Výsledný poměr kladných odpovědí oproti záporným odpovědím je 15 ku 11 respondentům. Výsledek je, že povinnosti tohoto

typu jsou víceméně rozložené, kompetenci či povinnost v rámci pracovní náplně vedoucí učitelky mateřské školy k vykonávání navrhování finančních odměn zaměstnancům je u mateřských škol, kde je zřízena pozice vedoucí učitelky různorodá.

V rámci *Doporučení DVPP zaměstnancům* tady máme výsledky odpovědí: 12 respondentů odpovědělo ano, 7 respondentů odpovědělo částečně, 4 respondenti odpověděli velmi málo a 3 respondenti odpověděli ne. Výsledný poměr kladných odpovědí oproti záporným odpovědím je 19 ku 7 respondentům. Výsledek je trochu rozpolcený, ale převažuje povinnost v rámci pracovní náplně vedoucí učitelky mateřské školy k vykonávání doporučení DVPP v mateřských školách, kde je zřízena pozice vedoucí učitelky

V rámci *Zajištění externích vztahů – styk se zřizovatelem ČŠI, KHS* tady máme výsledky odpovědí: 3 respondenti odpověděli ano, 12 respondentů odpovědělo částečně, 10 respondentů odpovědělo velmi málo a 1 respondent odpověděl ne. Výsledný poměr kladných odpovědí oproti záporným odpovědím je 15 ku 11 respondentům. Výsledek je rozložený, ale více méně se většina, až na jednu výjimku, nějakým způsobem podílí, na povinnosti v rámci pracovní náplně vedoucí učitelky mateřské školy k vykonávání zajištění externích vztahů – styk se zřizovatelem ČŠI, KHS v mateřských školách, kde je zřízena pozice vedoucí učitelky.

V rámci *Udržování odborné a pedagogické úrovně mateřské školy* tady máme výsledky odpovědí: 17 respondentů odpovědělo ano, 5 respondentů odpovědělo částečně, 4 respondenti odpověděli velmi málo a 0 respondentů odpovědělo ne. Výsledný poměr kladných odpovědí oproti záporným odpovědím je 22 ku 4 respondentům. Výsledek je, že se převážně všichni respondenti nějakým způsobem podílejí na vykonávání činnosti v rámci pracovní náplně vedoucí učitelky mateřské školy k vykonávání udržování odborné a pedagogické úrovně mateřské školy u všech mateřských škol, kde je zřízena pozice vedoucí učitelky.

V rámci *Vykonávání kontrolní a hospitační činnosti* tady máme výsledky odpovědí: 17 respondentů odpovědělo ano, 4 respondenti odpověděli částečně, 4 respondenti odpověděli velmi málo a 1 respondent odpověděl ne. Výsledný poměr kladných odpovědí oproti záporným odpovědím je 21 ku 5 respondentům. Výsledek je, že převážná většina má na starosti nebo se podílí na této činnosti v rámci pracovní náplně vedoucí učitelky mateřské

školy k vykonávání kontrolní a hospitační činnosti všech mateřských škol, kde je zřízena pozice vedoucí učitelky.

V rámci *Zpracování, kontroly a konzultace pracovního plánu* tady máme výsledky odpovědí: 20 respondentů odpovědělo ano, 6 respondentů odpovědělo částečně, 0 respondentů odpovědělo velmi málo a 0 respondentů odpovědělo ne. Výsledný poměr kladných odpovědí oproti záporným odpovědím je 26 ku 0 respondentům. Výsledek je jasný, kompetenci či povinnost v rámci pracovní náplně vedoucí učitelky mateřské školy k vykonávání zpracování, kontroly a konzultace pracovního plánu je u všech mateřských škol, kde je zřízena pozice vedoucí učitelky.

V rámci *Kontrolování řádného využití pracovní doby pedagogických pracovníků* tady máme výsledky odpovědí: 23 respondentů odpovědělo ano, 2 respondenti odpověděli částečně, 1 respondent odpověděl velmi málo a 0 respondentů odpovědělo ne. Výsledný poměr kladných odpovědí oproti záporným odpovědím je 25 ku 1 respondentovi. Výsledek je převážně kladný, to znamená, že se všichni respondenti podílejí na, povinnosti v rámci pracovní náplně vedoucí učitelky mateřské školy k vykonávání kontrolování řádného využití pracovní doby pedagogických pracovníků mateřských škol, kde je zřízena pozice vedoucí učitelky.

V rámci *Vykonávání autoevaluace* tady máme výsledky odpovědí: 24 respondentů odpovědělo ano, 2 respondenti odpověděli částečně, 0 respondentů odpovědělo velmi málo a 0 respondentů odpovědělo ne. Výsledný poměr kladných odpovědí oproti záporným odpovědím je 26 ku 0 respondentům. Výsledek je jasný, kompetenci či povinnost v rámci pracovní náplně vedoucí učitelky mateřské školy k vykonávání autoevaluace je u všech mateřských škol, kde je zřízena pozice vedoucí učitelky.

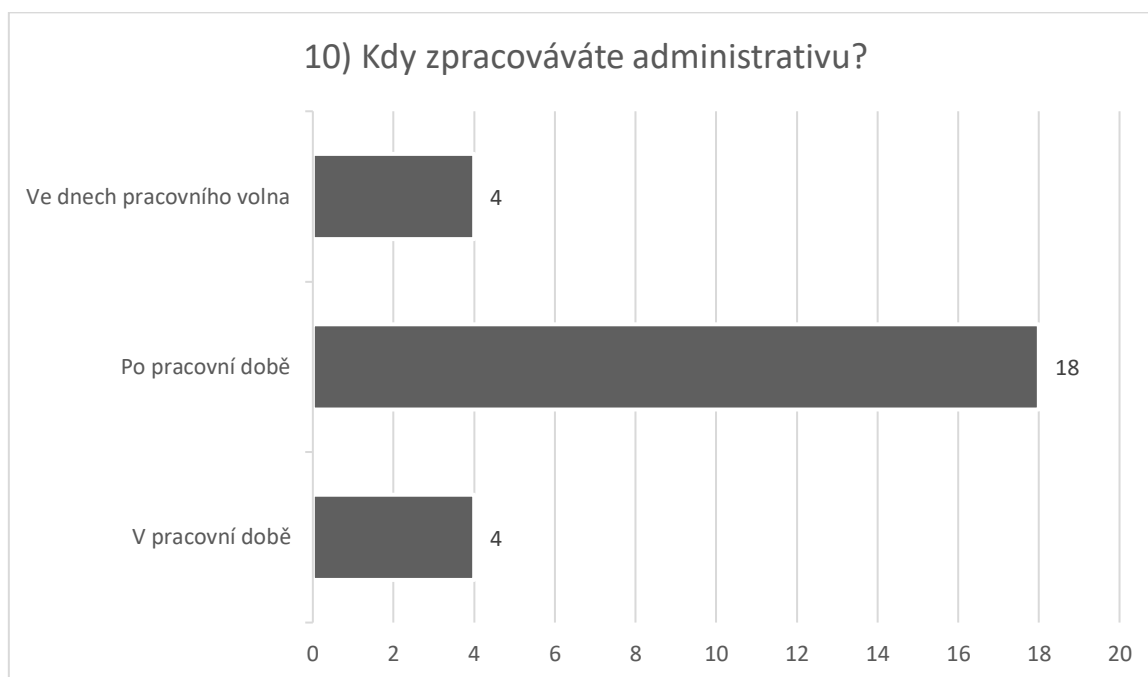
V rámci *Vykonávání přímé pedagogické činnosti* tady máme výsledky odpovědí: 26 respondentů odpovědělo ano, 0 respondentů odpovědělo částečně, 0 respondentů odpovědělo velmi málo a 0 respondentů odpovědělo ne. Výsledný poměr kladných odpovědí oproti záporným odpovědím je 26 ku 0 respondentům. Výsledek je jasný, všichni respondenti mají povinnost v rámci pracovní náplně vedoucí učitelky mateřské školy k vykonávání přímé pedagogické činnosti. Platí to u všech mateřských škol, kde je zřízena pozice vedoucí učitelky.

V rámci *Podávání návrhu na odklad školní docházky* tady máme výsledky odpovědí: 20 respondentů odpovědělo ano, 6 respondentů odpovědělo částečně, 0 respondentů odpovědělo velmi málo a 0 respondentů odpovědělo ne. Výsledný poměr kladných odpovědí oproti záporným odpovědím je 26 ku 0 respondentům. Výsledek je jasný, kompetenci či povinnost v rámci pracovní náplně vedoucí učitelky mateřské školy k vykonávání podávání návrhu na odklad školní docházky je u všech mateřských škol, kde je zřízena pozice vedoucí učitelky.

V rámci *Podávání návrhu na vyšetření v PPP a SPC* tady máme výsledky odpovědí: 19 respondentů odpovědělo ano, 6 respondentů odpovědělo částečně, 1 respondent odpověděl velmi málo a 0 respondentů odpovědělo ne. Výsledný poměr kladných odpovědí oproti záporným odpovědím je 25 ku 1 respondentovi. Výsledek je převážně kladný, kompetenci či povinnost v rámci pracovní náplně vedoucí učitelky mateřské školy k vykonávání podávání návrhu na vyšetření v PPP a SPC je u všech mateřských škol, kde je zřízena pozice vedoucí učitelky

## Otázka 10 – Kdy zpracováváte administrativu?

Graf 12



Zdroj: vlastní zpracování

**Odůvodnění otázky:** Zjistit, kdy vedoucí učitelky mateřských škol v rámci Jihočeského kraje zpracovávají administrativu. Nabídnuty byly tři druhy odpovědí: *Ve dnech pracovního volna*, *Po pracovní době*, *V pracovní době*.

**Interpretace:** Ze zjištěných údajů vyplývá, že většina vedoucích učitelek z Jihočeského kraje zpracovává administrativní dokumentaci po pracovní době, a to v počtu 18 respondentů, skupina, která odpověděla, že zpracovává administrativu ve dnech pracovního volna je zastoupena stejným počtem jako skupina, která odpověděla, že zpracovává administrativu v pracovní době. Obě tyto skupiny jsou zastoupeny počtem 4 respondentů. Je nanejvýš nutné k zamyšlení, že to vypovídá o nutnosti změny v pracovním rozložení povinností, které je nutné v pracovní době stihnout, a ne na úkor kvality jiných činností. Vzhledem k tomu, že vedoucí učitelka v mateřské škole je stále časově nejvíce vytižena především přímou pedagogickou činností jakožto běžná učitelka mateřské školy, tudíž se vše, co nesouvisí s přímým kontaktem dětí, který je časově přesně rozvržen, vše ostatní odsouvá na jiný již nepracovní čas (osobní čas), a tudíž dochází k přetížení pedagoga.

## **Závěr**

V teoretické části jsem okrajově zmínila nezbytnou teorii, vymezila jsem základní terminologii, zaměřila se na definice právních aspektů nutných pro výkon pozice vedoucí učitelky. Největší problém je, že pozice vedoucí učitelky není právně vymezena a neexistují právní normy a požadavky, které musí vedoucí učitelka mateřské školy splňovat. V této práci popisují profesní kompetence vedoucí učitelky na teoretické rovině, kterými by měla být vedoucí učitelka vybavena. Každá organizace, kde je tato pozice zřízena, si aspekty pro výkon vedoucí učitelky vykládá po svém. V základu se očekává, že vedoucí učitelka bude vybavena maximem možných kompetencí od pedagogické činnosti s malými dětmi až po manažerské dovednosti na úrovni zástupce ředitele vzdělávací organizace.

V empirické části se zabývám výzkumem a snažím se odpovědět na otázky ohledně skutečných kompetencí vedoucích učitelek. Výzkum se zaměřil na školská zařízení v Jihočeském kraji, ve kterých je pozice vedoucí učitelky zřízena. Oslovila jsem 279 školských zařízení. Z tohoto množství se vrátilo 26 odpovědí. Vyhodnotila jsem i takto malý vzorek respondentů s následujícím závěrem.

Zjistila jsem, že ve věkovém rozmezí je zastoupená skupina 40–49 let v počtu 8 respondentů, naopak nejmenší zastoupení mají mladí učitelé ve věkovém rozmezí 20–29 let v počtu 2 respondentů, dále převažuje délka pedagogické praxe nad 32 let, kterou má 6 respondentů, mají převážně vysokoškolské bakalářské vzdělání v počtu 10 respondentů a jsou většinou zařazeny do 9. platové třídy to je 13 respondentů nebo v lepším případě do 10. platové třídy v počtu 10 respondentů. Z této části dotazníku vyplývá, že na pozici vedoucí učitelky jsou převážně starší a zkušenější pracovníci, kteří jsou nejednotně zařazeny do platových tříd. V otázce číslo 5 zjišťuji spokojenost vedoucích učitelek na úrovni vykonávané pozice. Z odpovědí vyplývá, že respondenti jsou spokojeni nebo spíše spokojeni ve všech oblastech, které mají vliv na výkon a spokojenost na dané pozici. Dále mě zajímalo, zda respondenty pedagogické vzdělání dostatečně připravilo na práci pedagoga mateřské školy. 23 respondentů se vyslovilo, že ano.

Na vedoucí učitelky jsou delegovány určité činnosti, které je potřeba vykonávat. V otázce číslo 7 jsem se na tyto činnosti zaměřila. Nejvíce respondentů vykonává výchovně vzdělávací proces 25 respondentů, následuje zajištění chodu organizace a tvorba

dokumentace v počtu 20 respondentů, následuje pracovně právní problematika a materiální a ekonomická činnost v počtu 14 respondentů následovány BOZP. Tyto činnosti jsou u většiny respondentů zastoupeny v činnosti plně nebo částečně. U zbývajících činností jsou počty spíše rozmělněny do celé škály. Podle odpovědí na otázku 8 jsou delegované činnosti nejčastěji zaznamenány v pracovní náplni a organizačním řádu školy.

Když se podíváme na vyhodnocení otázky číslo 9, je nejčastější pracovní náplň vedoucí učitelky následovná. Nejčastěji mají odpovědnost za zpracování, zakládání a vedení povinné dokumentace mateřské školy a vykonávání přímé pedagogické činnosti, dále vykonávají autoevaluaci a kontrolní činnosti podřízených pracovníků a zpracování pracovního plánu. Dále úzce spolupracují s vedením vzdělávací organizace a starají se o materiální vybavení školky a nákup didaktických pomůcek a hraček. Ostatní činnosti uvedené v otázce jsou rozmělněny v celé škále odpovědí. Z poslední otázky číslo 10 je patrné, že většina respondentů zpracovává administrativu po pracovní době. Důvodem může být plně vytižená pracovní doba a práce s dětmi.

Stanovené cíle teoretické i empirické části jsou splněny a jako přínos mohu zmínit možné seznámení veřejnosti s problematikou okolo funkce vedoucí učitelky mateřské školy. Je možné, že na základě uvedených informací dojde k přispění k právnímu zařazení a vymezení pozice vedoucí učitelky. Také je možné, že někdo další udělá obdobný výzkum v jiných krajích ČR a také je možné že se tímto tématem bude zabývat někdo další v rámci vytvoření kompetenčního modelu. Pokud by mu tyto informace pomohly, bylo by to fajn.

## Seznam použitých tištěných informačních zdrojů

- BELZ, H. a M. SIEGRIST, 2015. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Vyd. 3. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0846-4.
- BLATNÝ, M., 2010. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3434-7.
- BONTOVÁ, A., 2017. *Androdidaktika*. Banská Bystrica: Belianum. ISBN 978-80-557-1264-2.
- BURKOVIČOVÁ, R., 2006. *Přípravné vzdělávání učitelů mateřských škol*. Ostravská univerzita. Ostrava.
- DYTRTOVÁ, R., M. KRHUTOVÁ, 2009. *Učitel: příprava na profesi*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4728-636.
- GAVORA, P., 2010. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido. ISBN 978-80-7315-.
- GIDDENS, A., 1999. *Sociologie*. Praha: Argo. ISBN 80-720-3124-4.
- HÁLEK, V, 2017. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek. ISBN 978-802-7024-391.
- HARTL, P., H. HARTLOVÁ, 2015. *Psychologický slovník*. Třetí, aktualizované vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0873-0.
- Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: bílá kniha*, 2001. [Praha]: Tauris. ISBN 80-211-0372-8.
- NEZVALOVÁ, D., 2003. *Pedagogické kompetence, standardy a kvalita v pregraduální přípravě učitele. Pedagogická orientace, č.4*. ISBN 1211-4669.
- OECD: organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (Organisation for Economic Co-operation and Development)*., 2007.
- OCHRANA, F., 2019. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu* [online]. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum [cit. 2021-5-9]. ISBN 978-80-246-4204-8.



- PALÁN, Z., 2002. *Základy andragogiky: Úvod do studia personalistiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského.
- PECHMANNOVÁ, L., 2012, *Sebehodnocení učitelky v mateřské škole*. Brno. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Vedoucí práce PhDr. Zora Syslová, PhD.
- PODEŠVOVÁ, T., 2021. *Profesní identita učitelky mateřské školy*. Zlín. Diplomová práce. UTB ve Zlíně. Vedoucí práce Prof. PhDr. Hana Lukášová, CSc.
- POL, M. a B. LAZAROVÁ, 1999. *Spolupráce učitelů – podmínka rozvoje školy: řízení spolupráce, konkrétní formy a nástroje*. Praha: Agentura Strom. Škola 21. ISBN 80-861-0607-1.
- POLLÁKOVÁ, M., 2021. *Funkce vedoucí učitelky mateřské školy*. Olomouc. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci. Vedoucí práce Mgr. Dana Cibáková, Ph.D.
- PRŮCHA, J., 2002. *Učitel: současné poznatky o profesi*. Praha: Portál. Pedagogická praxe. ISBN 80-717-8621-7.
- PRŮCHA, J., E. WALTEROVÁ a J. MAREŠ, 2008. *Pedagogický slovník*. 4., aktualiz. vyd. [i.e. Vyd. 5.]. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-416-8.
- PUNCH, K., 2015. *Úspěšný návrh výzkumu*. Vydání druhé. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0980-5.
- REITEREROVÁ, M., 2020. *Sebereflexe v práci učitelů v MŠ*. Brno. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce doc. PhDr. Zora Syslová, Ph.D.
- RVP PV: Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*, 2021. Praha, září 2021.
- SPILKOVÁ, V. *Východiska vzdělávání učitelů primárních škol*. Pedagogika, č.2, 1996. 46 s. ISBN 3330-3815.
- SPILKOVÁ, V., J. VAŠUTOVÁ, 2002. *Rozvoj národní vzdělanosti a vzdělávání učitelů v evropském kontextu: výzkumný záměr: výstupy a řešení za rok 2001*. Praha. ISBN 8072900900.
- SVOBODOVÁ, E. a M. VÍTEČKOVÁ, 2017. *Osobnost předškolního pedagoga: sebereflexe, sociální kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál. ISBN 978-802-6212-430.

- SVOBODOVÁ, E., 2010. *Vzdělávání v mateřské škole: školní a třídní vzdělávací program*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-774-9.
- SVOBODOVÁ, E., M. VÍTEČKOVÁ, 2017. *Osobnost předškolního pedagoga: sebereflexe, sociální kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál. ISBN 978-802-6212-430.
- SYSLOVÁ, Z. et al., 2018. *Profesní portfolio v přípravném vzdělávání učitelů mateřských škol a I. stupně základních škol*. Brno. ISBN 978-80-210-9059-0.
- SYSLOVÁ, Z., 2013. *Profesní kompetence učitele mateřské školy*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4309-7.
- SYSLOVÁ, Z., 2017. *Učitel v předškolním vzdělávání a jeho příprava na profesi*. I. vydání. Brno: Masarykova univerzita. Pedagogický výzkum v teorii a praxi. ISBN 978-80-210-8475-9.
- Školský zákon*, 2004. In.: Praha, ročník 2004, 561/2004 Sb.
- ŠMELOVÁ, E., A. NELEŠOVSKÁ, 2009. *Učitel mateřské školy v reflexi současných proměn*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2272-5.
- ŠVAMBERK ŠAUEROVÁ, M., 2018. *Techniky osobnostního rozvoje a duševní hygieny učitele*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-271-0470-3.
- ŠVEC, V. *Pedagogická příprava budoucích učitelů: problémy a inspirace*. Brno: Paido, 1999. ISBN 80-85931-70-2.
- ŠVEC, V., 1998. *Klíčové dovednosti ve vyučování a výcviku*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-1937-9.
- VALIŠOVÁ, A., H. KASÍKOVÁ a M. BUREŠ, 2011. *Pedagogika pro učitele*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-3357-9.
- V AŠUTOVÁ, J., 2001. *Kvalifikační předpoklady pro nové role učitelů: Učitelé jako profesní skupina, jejich vzdělávání a podpůrný systém*. 1. díl. Praha.
- VESELÝ, A., J. KALOUS a J. MARKOVÁ, 2004. *Kultivace vědění v klíčový faktor produkce*. Praha: UK FSV CESES.

- VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ, 2020. *Kompetence ve vzdělávání a strategie profesního rozvoje*. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN 978-80-907809-1-0.
- VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ, 2020. *Kompetence ve vzdělávání a strategie profesního rozvoje*. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN 978-80-907809-1-0.
- VETEŠKA, J., 2010. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-808-6723-983.
- VETEŠKA, J., 2010. *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-86723-98-3.
- VETEŠKA, J., 2017. *Úvod do teorie vzdělávání dospělých a andragogiky*. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně v Ústí nad Labem. ISBN 978-80-7561-073-7.
- Zákon č. 563/2004 sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů*, 2004. In.: Praha, ročník 2004, 563/2004 SB.

## Seznam použitých on-line informačních zdrojů

*Apas: Slovníček pojmů* [online], 2022. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z:  
<https://apas.cz/slovnicek-pojmu/sebereflexe/>

*Kurzy.cz* [online], 2022. [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz>

*Nářízení vlády č. 341/2017 Sb.*, 2017. In: . Praha, číslo 341. Dostupné také z:  
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2017-341>

*Platové tabulky učitelů a pedagogů 2022*, 2022. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2022-01-30].  
Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/platy/platove-tabulky-ucitelu/>

Psychohygienu, 2018. *Next-clinics* [online]. [cit. 2022-04-19]. Dostupné z:  
<https://www.next-clinics.cz/aktualne/psychohygienu>

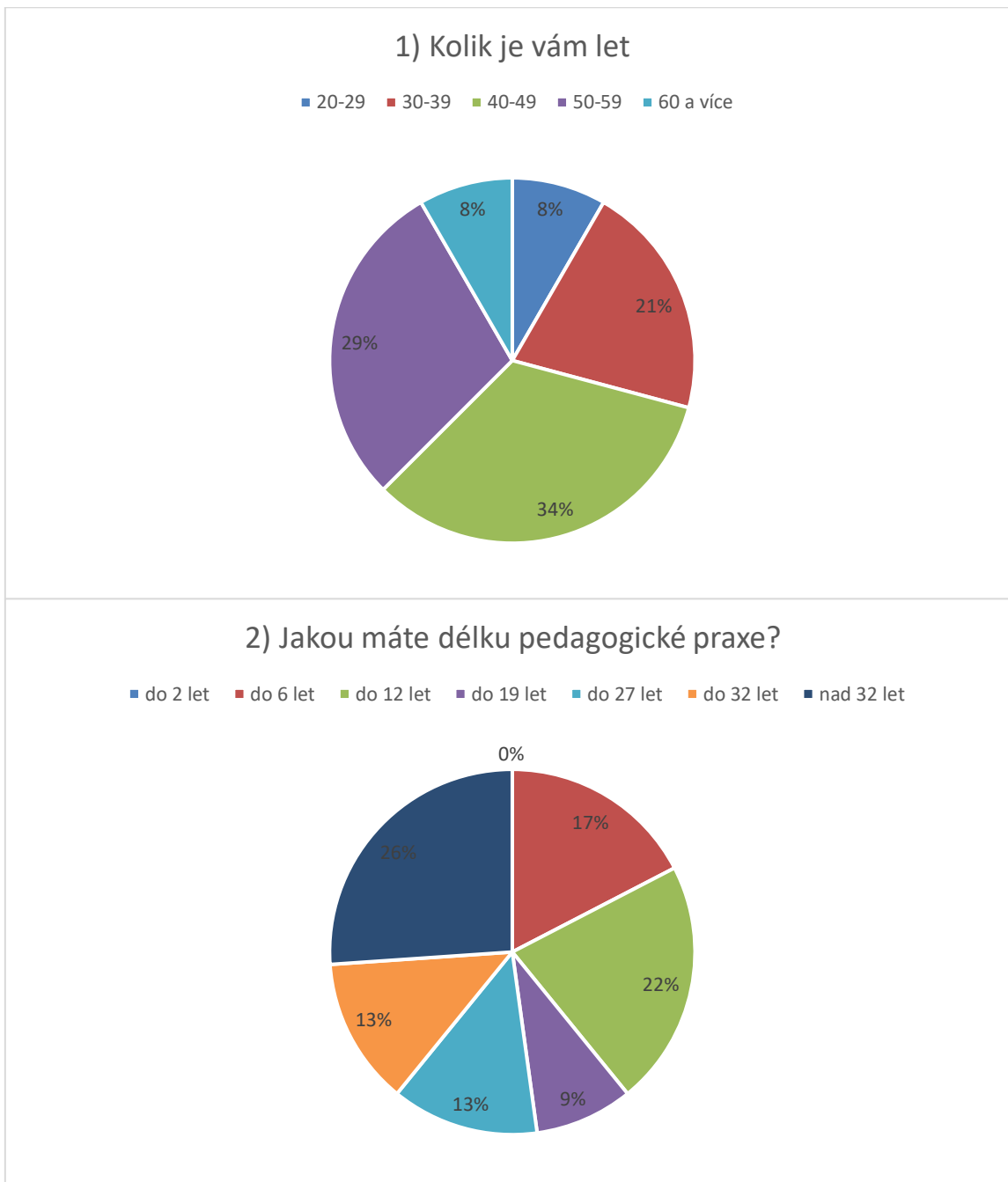
*Výběr z adresáře škol a školských zařízení* [online], 2022. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z:  
<http://stistko.uiv.cz/registr/vybskolrn.asp>

*Vymezení Rámcového vzdělávacího programu pro základní vzdělávání v systému kurikulárních dokumentů: Systém kurikulárních dokumentů* [online], 2022. Praha [cit. 2022-04-19]. Dostupné z:  
<https://digifolio.rvp.cz/view/artefact.php?artefact=70545&view=10429&block=57827>

*Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*, 2006. In: . Praha, ročník 2006, číslo 262. Dostupné také z: [https://ppropo.mpsv.cz/zakon\\_262\\_2006](https://ppropo.mpsv.cz/zakon_262_2006)

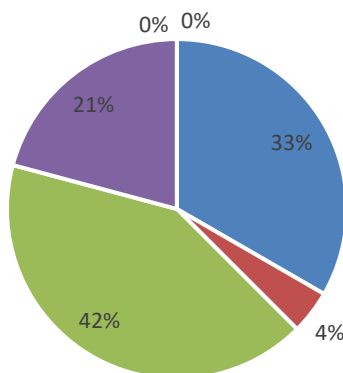
## Seznam příloh

### Příloha 1 – Grafy z dotazníku



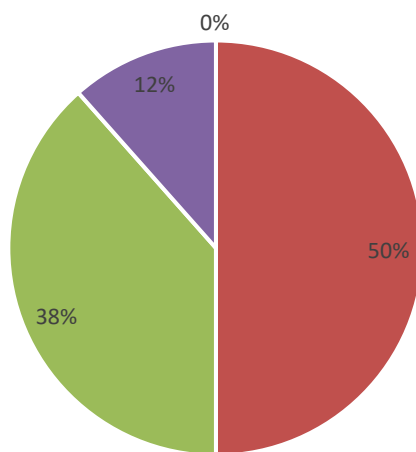
### 3) Jaké máte nejvyšší dosažené pedagogické vzdělání?

- Úplné střední odborné vzdělání s maturitou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské bakalářské vzdělání
- Vysokoškolské magisterské vzdělání
- Vysokoškolské doktorské vzdělání
- Nemám pedagogické vzdělání

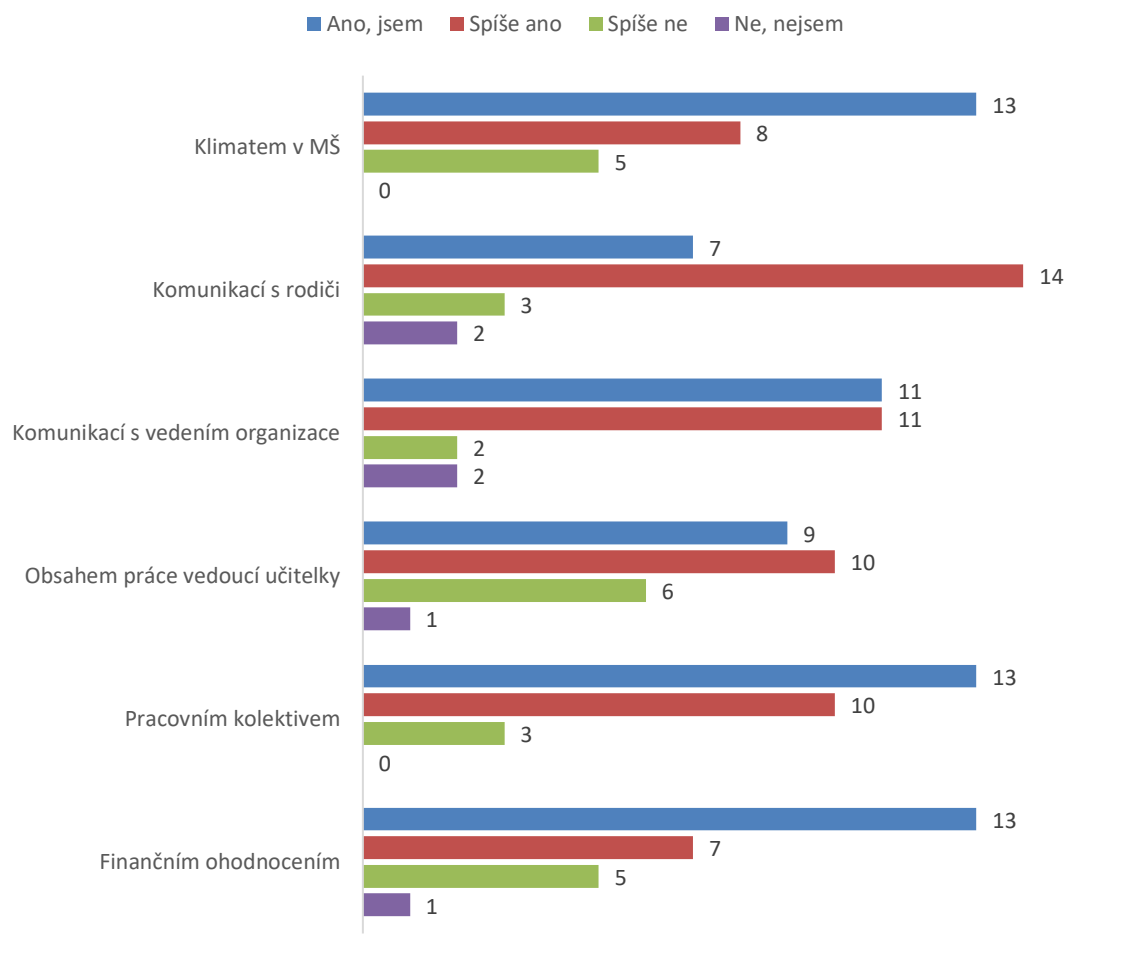


### 4) Do jaké platové třídy jste zařazen/a?

- 8. platová třída
- 9. platová třída
- 10. platová třída
- 11. platová třída

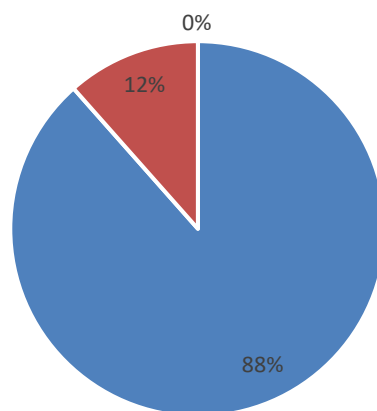


### 5) Jste spokojen/á s:



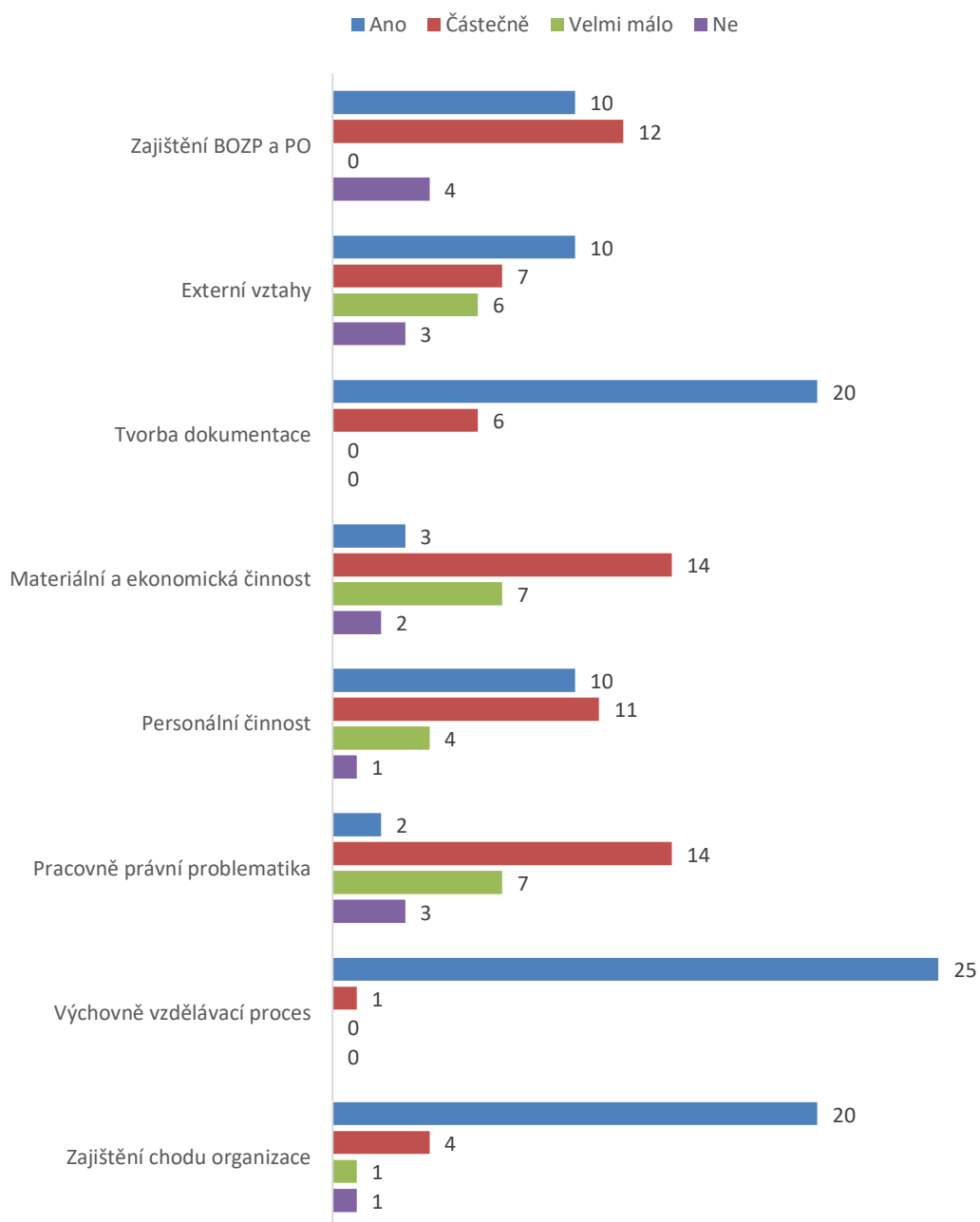
6) Myslíte si, že Vás pedagogické vzdělání dostatečně připravilo na práci pedagoga v MŠ?

■ Ano ■ Ne ■ Nejsem si jistý/á



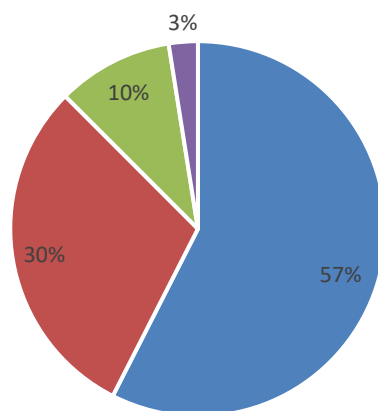


### 7) Jsou na Vás delegovány tyto činnosti?

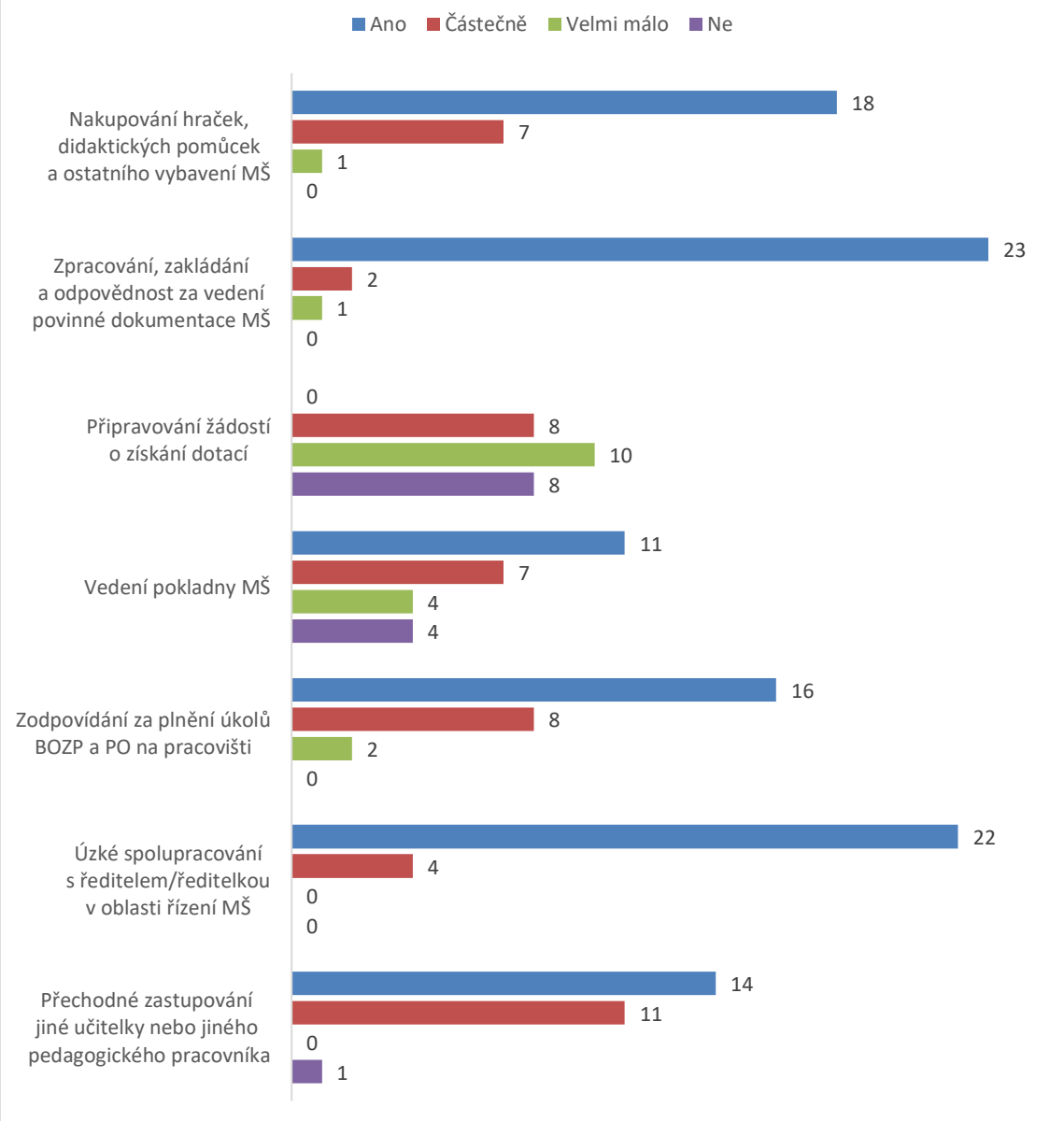


8) V jakém dokumentu jsou Vaše činnosti delegované ředitelem/ředitelkou zaznamenány?

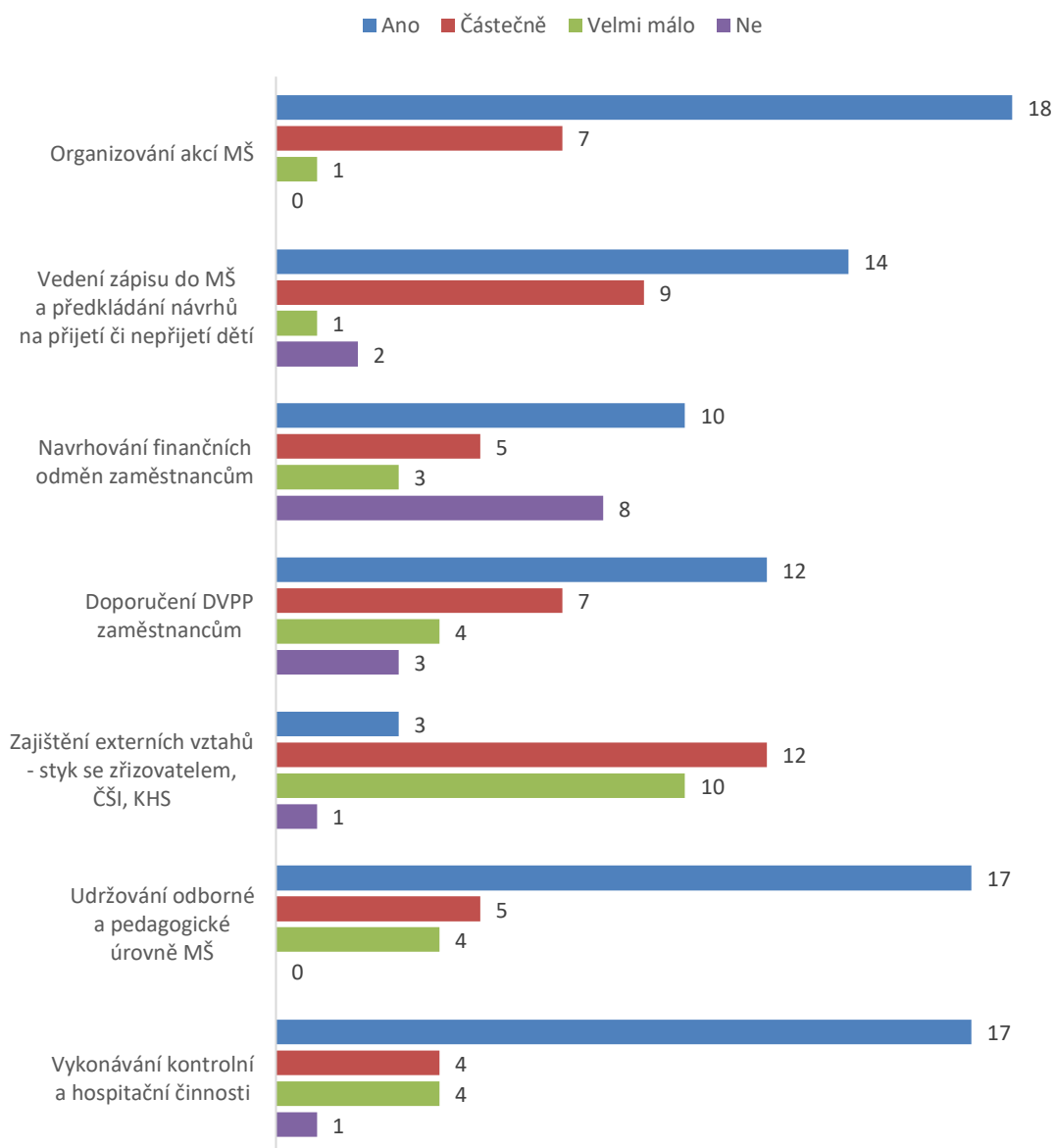
■ Pracovní náplň ■ Organizační řád školy ■ Jiný dokument ■ Žádný



### 9) Jaký je Váš obsah pracovní náplně vedoucí učitelky/učitele?

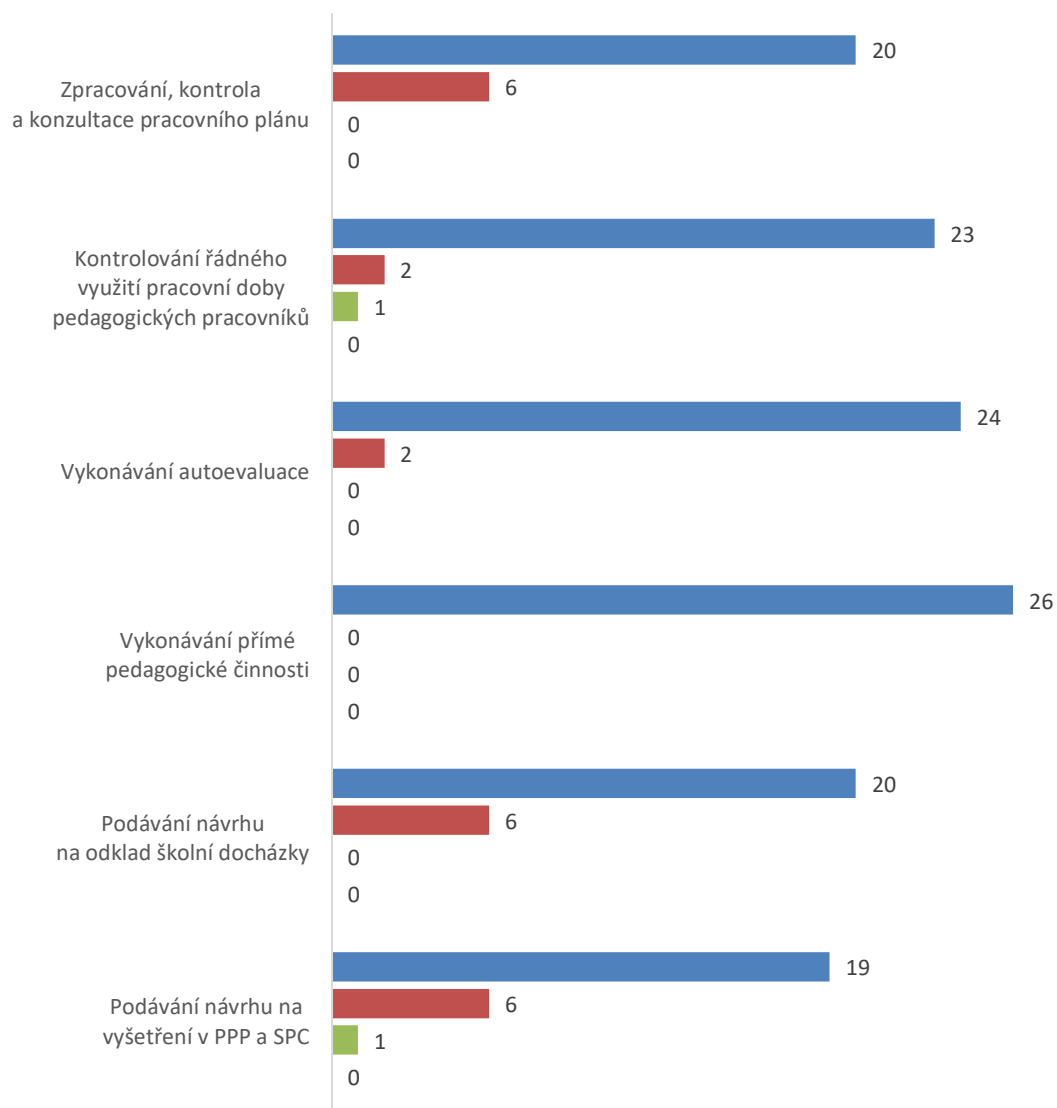


### 9) Jaký je Váš obsah pracovní náplně vedoucí učitelky/učitele?



### 9) Jaký je Váš obsah pracovní náplně vedoucí učitelky/učitele?

■ Ano ■ Částečně ■ Velmi málo ■ Ne



### 10) Kdy zpracováváte administrativu?

■ V pracovní době ■ Po pracovní době ■ Ve dnech pracovního volna

