

**Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta**

**ANALÝZA SOUČASNÉ NABÍDKY  
A POPTÁVKY PO PROFESNÍM  
VZDĚLÁVÁNÍ ZAČÍNAJÍCÍCH ŘEDITELŮ  
MATEŘSKÝCH ŠKOL**

**2013**

**Markéta Polláková**

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

**Markéta Polláková**

**Analýza současné nabídky a poptávky po profesním vzdělávání  
začínajících ředitelů mateřských škol**

**In The Report of Czech School Inspection as a Source of Information  
about Breaking the Rules in the Examples of the Kindergartens**

Závěrečná bakalářská práce

<b>Studijní program:</b>	Specializace v pedagogice
<b>Studijní obor:</b>	Školský management
<b>Forma studia:</b>	Kombinovaná
<b>Vedoucí závěrečné práce:</b>	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

2013

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu. Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze dne 30. října 2013

.....  
Markéta Polláková

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování PhDr. Václavu Trojanovi, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce.

Markéta Polláková

**Abstrakt:**

Bakalářská práce se zabývá porovnáním nabídky a poptávky po profesním vzdělávání začínajících ředitelů mateřských škol v souvislosti s nelehkým obdobím na počátku jejich nástupu na vedoucí pozici. Současná doba plná změn a příležitostí přeje připraveným a ti, kdo jsou připraveni, se následně dokáží v nových rolích lépe a rychleji zorientovat.

Teoretická část práce vychází z odborné literatury, zákonů a dalších dostupných zdrojů.

Praktická část analyzuje poznatky získané dotazníkovými šetřeními, kdy jeden typ dotazníku je vytvořen pro ředitele mateřských škol, kteří jsou ve funkci méně než dva roky a druhý typ dotazníku je určen vzdělávacím institucím.

Cílem práce je zjistit aktuální nabídku vzdělávacích institucí v oblasti profesního vzdělávání začínajících ředitelů škol a tuto nabídku porovnat se zájmem o profesní vzdělávání z pohledu začínajících ředitelů. Sekundárně bude vytvořena nabídka profesního vzdělávání určená kandidátům usilujícím o post ředitele a začínajícím ředitelům mateřských škol tak, aby pro ně byla časově dostupná, zajímavá a využitelná v praxi. Na základě analyzovaných poznatků bude následně vytvořen přehled oblastí, o které mají ředitelé největší zájem. Dále bude zjištěno, zda jsou nějaké překážky, které jim ve vzdělávání brání a zda je pro ně profesní vzdělávání přínosné.

**Klíčová slova:**

celoživotní vzdělávání, profesní vzdělávání, ředitel, kariérní systém, kompetenční profil ředitele školy, vzdělávací instituce.

**Abstract:**

The thesis deals with comparison of the supply and demand in the area of vocational education of the beginning directors of nursery schools in relation to the uneasy period at the beginning of their accession to the position. The present time full of changes and opportunities favours those who are prepared and these may subsequently manage to find their bearings better and faster.

The theoretical part of the thesis is based on the specialized literature, law acts and further sources available.

The practical part analyses the knowledge gathered by questionnaire survey, in which one type of the questionnaire was prepared for the directors of nursery schools who are less than two years in their position, and the second type was aimed at the educational institutions.

The aim of the thesis is to find the up to date offer of the educational institutions in the area of vocational education of the beginning nursery school directors and to compare this offer with the demand for vocational education from the beginning directors. Secondary, there will be created the supply of vocational education intended for the candidates aspiring at the position of a director as well as the beginning directors of nursery schools in such a way that it would be accessible in terms of time, interesting and useful in practice.

On the basis of the analysed findings, a review of topics most interesting for the directors will be created. Further, the thesis looks for the obstacles of the education as well as for the benefits of the vocational education.

**Key words:**

lifelong education, vocational education, director, career systém, competence profile of school director, educational institution.

## Obsah

Seznam – tabulky, grafy .....	9
Seznam zkratek.....	10
1 ÚVOD.....	11
2 DLOUHODOBÝ ZÁMĚR VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE VZDĚLÁVACÍ SOUSTAVY ČR 2011 .....	13
3 KLESAJÍCÍ VÝSLEDKY ČESKÉHO ZÁKLADNÍHO A STŘEDNÍHO ŠKOLSTVÍ: FAKTA A ŘEŠENÍ.....	14
4 ZPRÁVA OECD O HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICCE (LEDEN 2012) .....	16
5 PŘEDPOKLADY PRO VÝKON ČINNOSTI ŘEDITELE MATEŘSKÉ ŠKOLY ...	17
5.1 Délka praxe .....	17
5.2 Studium pro ředitele škol a školských zařízení .....	17
5.2.1 Poskytovatelé profesního vzdělávání .....	19
6 MOŽNÉ FORMY VZDĚLÁVÁNÍ ZAČÍNAJÍCÍCH ŘEDITELŮ ŠKOL .....	20
6.1 Seminář, přednáška, kurz.....	20
6.2 Koučink.....	20
6.3 Mentoring.....	21
6.4 E-learning.....	21
6.5 Poradenství.....	21
6.6 Samostudium .....	22
7 ŘEDITEL ŠKOLY .....	23
7.1 Kompetenční profil ředitele školy .....	23
8 MANAŽERSKÉ FUNKCE.....	25
8.1 Plánování .....	25
8.2 Organizování a delegování .....	25
8.3 Personalistika .....	25
8.4 Vedení lidí.....	26
8.5 Kontrolování .....	26
9 KARIÉRNÍ SYSTÉM PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ.....	27
10 VÝZKUMNÁ ČÁST.....	28
10.1 Cíl výzkumného šetření.....	28
10.2 Výzkumný problém.....	28
10.3 Předpoklady.....	28
10.4 Charakteristika respondentů a průběh výzkumu .....	29
10.4.1 Skupina respondentů č. 1 – ředitelé mateřských škol.....	29

10.4.2	Skupina respondentů č. 2 – vzdělávací instituce .....	29
10.5	Volba výzkumných metod .....	29
10.6	Sledované proměnné .....	30
11	VÝSLEDKY VÝZKUMU .....	31
11.1	Dílčí výsledky analýzy a jejich sumarizace - Dotazník pro ředitele škol (respondenti č. 1) .....	31
11.2	Dílčí výsledky analýzy a jejich sumarizace - Dotazník pro vzdělávací instituce 46 .....	46
11.3	Shrnutí výsledků výzkumu.....	51
11.4	Ověření předpokladů .....	55
12	ZÁVĚR.....	56
13	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	58
14	PŘÍLOHY .....	60



## Seznam – tabulky, grafy

<b>Tabulka č. 1</b>	Četnost odpovědí na otázku č. 1 v dané škále
<b>Tabulka č. 2</b>	Počet odpovědí na otázku č. 2
<b>Tabulka č. 3</b>	Četnost odpovědí na otázku č. 3 v dané škále
<b>Tabulka č. 4</b>	Četnost odpovědí na otázku č. 4 v dané škále
<b>Tabulka č. 5</b>	Předchozí praxe na pozici zástupkyně mateřské školy
<b>Tabulka č. 6</b>	Četnost odpovědí na otázku č. 6 v dané škále
<b>Tabulka č. 7</b>	Četnost odpovědí na otázku č. 7 v dané škále
<b>Tabulka č. 8</b>	Počet ředitelů škol v návaznosti na využití formy vzdělávání - odpovědi na otázku č. 8
<b>Tabulka č. 9</b>	Počet ředitelů škol v návaznosti na potřebu vzdělávání se v dané oblasti - odpovědi na otázku č. 9
<b>Tabulka č. 10</b>	Počet využití dané formy vzdělávání v návaznosti na danou škálu - odpovědi na otázku č. 10
<b>Tabulka č. 11</b>	Počet odpovědí na otázku č. 11
<b>Tabulka č. 12</b>	Počet odpovědí v dané škále
<b>Tabulka č. 13</b>	Počet odpovědí v dané škále
<b>Tabulka č. 14</b>	Počty ředitelů v návaznosti na oblasti vzdělávání (ředitelé mohli vybrat více oblastí)
<b>Tabulka č. 15</b>	Faktory omezující profesní/manažerské vzdělávání ředitelů mateřských škol
<b>Tabulka č. 16</b>	Počty mateřských škol použitých při výzkumu v návaznosti na počty tříd v jednotlivých mateřských školách
<b>Tabulka č. 17</b>	Vzdělání oslovených ředitelek mateřských škol
<b>Tabulka č. 18</b>	Délka praxe oslovených ředitelek mateřských škol
<b>Tabulka č. 19</b>	Počty ředitelek mateřských škol v návaznosti na praxi z jiného oboru než školství
<b>Tabulka č. 20</b>	Druhy profesního vzdělávání nabízeného institucemi podle toho komu je určeno
<b>Tabulka č. 21</b>	Zjišťování a využívání informací k plánování vzdělávacích akcí
<b>Tabulka č. 22</b>	Způsoby průzkumu zájmu používané vzdělávacími institucemi
<b>Tabulka č. 23</b>	Formy vzdělávání nabízené institucemi ředitelům
<b>Tabulka č. 24</b>	Zájem ředitelů o oblasti vzdělávání z pohledu institucí

<b>Tabulka č. 25</b>	Preferované, navštěvované a institucemi nabízené formy profesního vzdělávání
<b>Tabulka č. 26</b>	Porovnání vzdělávacích oblastí
<b>Graf 1</b>	Přehled preferovaných, navštěvovaných a institucemi nabízených forem profesního vzdělávání
<b>Graf 2</b>	Přehled porovnání vzdělávacích oblastí

### **Seznam zkratk**

<b>MŠMT ČR</b>	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky
<b>MBA</b>	Master of Business Administration - vysokoškolský postgraduální studijní program, zaměřený na získání znalostí v oboru managementu
<b>ČR</b>	Česká republika
<b>SKAV</b>	Stálá konference asociací ve vzdělávání
<b>OECD</b>	Organisation for economic Co-operation and Development v českém překladu Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
<b>EDUin</b>	Obecně prospěšná společnost zabývající se vzděláváním
<b>DVPP</b>	Další vzdělávání pedagogických pracovníků
<b>NIDV</b>	Národní institut pro další vzdělávání

*„Cílem vzdělání a moudrosti je, aby člověk viděl před sebou jasnou cestu života, po ní opatrně vykračoval, pamatoval na minulost a předvídal budoucnost.“*

*Jan Amos Komenský*

## **1 ÚVOD**

Současná doba plná změn a s nimi přicházejících příležitostí, v souvislosti s realizací Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje výchovně vzdělávací soustavy České republiky, přímo vyzývá k zamyšlení se nad další profesní kariérou pedagogických pracovníků. Souhrnné poznatky České školní inspekce z průběhu a výsledků konkurzů na ředitele ve školním roce 2011/2012 uvádí, že v důsledku zákona č. 472/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), proběhlo od 1. ledna do 20. července 2012 celkem 2722 konkurzních řízení na místo ředitele školy. Z přihlášených zájemců bylo 86 % ředitelů, kteří obhájili svou původní pozici, z nich 65 % zřizovatelé jmenovali na původní místo. Úplně nových, začínajících, bylo 14 %. Ti se potřebují co nejrychleji zadaptovat v nové pozici.

Pro přihlášení do konkurzu na místo ředitele školy je potřeba splnit určité požadavky dané zákony a vyhláškami, dále znát právní předpisy vážící se ke školství a vytvořit koncepci rozvoje školy. K zamyšlení však je, že budoucí ředitel může na svůj post nastoupit bez jakékoliv profesní – ředitelské přípravy, ačkoli požadavky na vedoucí pracovníky jsou stále náročnější. Znalost právních předpisů, která je vyžadována již při konkurzním řízení je určitě neodmyslitelná, ale zdaleka to není jediná oblast, ve které by se začínající ředitel měl dobře orientovat. Od prvního dne ve funkci ředitel školy zodpovídá za její pedagogickou, personální, odbornou i hospodářskou činnost. Je potřeba, aby dokázal školu vést i řídit a ovlivňoval pozitivně kvalitu vzdělávání. Toto vše je možné podpořit profesním vzděláváním cíleně zaměřeným na přípravu budoucích a začínajících ředitelů tak, aby se už na počátku své kariéry mohli plně soustředit na ovlivňování kvality vzdělávání na své škole. *„Je také třeba, aby ředitelé škol věnovali ve své práci větší pozornost pedagogickému vedení. Znamená to, že by se měli dále vzdělávat, aby posílili*

*své vůdčí kompetence zejména v oblasti zkvalitňování činnosti školy a zlepšování kvality výuky a učení.*“<sup>1</sup>

Cílem práce bude zjistit aktuální nabídku vzdělávacích institucí v oblasti profesního vzdělávání začínajících ředitelů škol a tuto nabídku porovnat se zájmem o profesní vzdělávání z pohledu začínajících ředitelů.

Výstupem z bakalářské práce bude návrh témat, ve kterých se ředitelé z jejich pohledu, potřebují před a na počátku kariéry nejvíce vzdělávat. Zjistit, zda jim v profesním vzdělávání něco brání a dále o jaký způsob profesního vzdělávání by z jejich pohledu měli zájem. Práce zároveň zmapuje nabídku vzdělávacích institucí, zabývajících se dalším profesním vzděláváním pedagogů a ředitelů škol a porovná ji s potřebami začínajících ředitelů.

Při zpracování této závěrečné bakalářské práce budou použity právní předpisy ve znění platném právě v době jejího zpracování.

---

<sup>1</sup> Zpráva OECD o hodnocení vzdělávání v České republice OECD 2012

## 2 DLOUHODOBÝ ZÁMĚR VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE VZDĚLÁVACÍ SOUSTAVY ČR 2011

Tento dokument byl vytvořen na základě § 9 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním a vyšším odborném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů. Určuje směr a navrhuje opatření pro české školství v letech 2011–2015. Analyzuje a hodnotí současnou ekonomickou a společenskou situaci. Zdůrazňuje provázanost kvality vzdělávání a ekonomického růstu státu. Současní zaměstnavatelé od svých zaměstnanců očekávají především komunikační dovednosti, adaptabilitu, samostatnost, zodpovědnost, týmovou práci a ochotu učit se novým věcem. *„Základním principem Dlouhodobého záměru ČR pro následující období je zvýšit kvalitu a efektivitu ve vzdělávání, a tím také konkurenceschopnost naší republiky v mezinárodním porovnání.“*<sup>2</sup> Doporučuje zvýšit kvalitu a míru vzdělávání pedagogických pracovníků a ředitelů, zajistit efektivnější výběr ředitelů a podporu vedoucím pracovníkům ve školách. Uvádí, že výše vzdělání má vliv na spokojenost lidí v osobním životě, jejich zdraví a zájem o společenské dění. Jako nejdůležitější pro ekonomický rozvoj státu a jeho konkurenceschopnost řadí na první místo znalosti, informace, učení a schopnosti lidí přizpůsobovat se změnám. Nabádá k podpoře celoživotního vzdělávání a mezinárodní mobility.

---

<sup>2</sup> <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy>

### **3 KLESAJÍCÍ VÝSLEDKY ČESKÉHO ZÁKLADNÍHO A STŘEDNÍHO ŠKOLSTVÍ: FAKTA A ŘEŠENÍ**

Pražská kancelář společnosti McKinsey & Company vytvořila v roce 2009 veřejně prospěšnou studii, která se zabývá úrovní českého základního a středního školství. Tato zpráva nese název: Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení.

Stejně jako Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR klade zpráva velký důraz na provázanost vzdělávání a ekonomické konkurenceschopnosti státu. Přestože se zpráva zabývá úrovní základního a středního školství, některá zjištění, výsledky a doporučení jsou aplikovatelné na školství všeobecně. Pro zlepšení kvality vzdělávání je zde navrženo zaměřit se na podporu ředitelů tak, aby se snížila jejich administrativní a provozní zátěž ze současných 80 % alespoň na 50 % z celkové pracovní doby. Ve zbývajících 50 % by se ředitel měl věnovat řízení kvality vzdělávání. Měl by plánovat strategii zkvalitňování vzdělávání na své škole, určovat směr, podporovat pedagogy, sledovat a hodnotit, jak se naplánovaný postup daří naplňovat.

Jako návrhy řešení uvádí podporu ředitelům, snížení jejich administrativní a provozní zátěže a definování jasných standardů vzdělávání. Poukazuje na příklady dobré praxe v nejlépe vyhodnocených státech, kde má ředitel 50 %, někdy až 80 % pracovní doby na to, aby mohl ovlivňovat kvalitu výuky. Ředitel by měl mít možnosti vzdělávat se, radit se, sdílet zkušenosti, spolupracovat s odborníky a být podpořen zřizovatelem, tak aby získal dostatek znalostí, zkušeností a času na plánování, koordinaci a hodnocení kvality výuky.

Dále se zabývá výběrem a rozvojem budoucích a začínajících ředitelů. Ve státech s nejlepšími výsledky je o ředitelská místa mnohem větší zájem než v České republice, existuje evidence zájemců a ředitelé před nástupem na vedoucí místo procházejí odbornou přípravou, trvající několik měsíců nebo let. Jako dobrý příklad uvádí singapurský vzdělávací systém. Nejprve jsou vytipováni vhodní kandidáti z řad zástupců ředitelů, u kterých se předpokládají schopnosti řídit školu, potom následuje půlroční přípravný kurz. Další vzdělávání kandidátů probíhá zácvikem na pozici zástupce ředitele na různých školách po dobu čtyř až šesti let a absolvováním programu MBA, kde adepti získají znalosti managementu a vedení školy. Výuka probíhá formou stáží na jiných školách, ale i v podnikové sféře a v zahraničí.

Výběr kandidátů v České republice je omezený sníženým zájmem o ředitelské pozice, databáze zájemců neexistuje. Vzdělávání kandidátů před nástupem do funkce je v podstatě dobrovolné. Zřizovatelům mateřských škol není dána zákonná povinnost začínající ředitele cíleně podporovat. Jejich hodnocení je zpravidla z pohledu ekonomického (sledování využívání neinvestičních výdajů), což neposkytuje řediteli dostatečnou zpětnou vazbu o řízení obecně. Další pohled na práci ředitele poskytuje komplexního hodnocení České školní inspekce, na základě kterého si ředitel může stanovit prioritní oblasti sebevzdělávání. Neodmyslitelnou součástí hodnocení škol je také autoevaluace.

#### **4 ZPRÁVA OECD O HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE (LEDEN 2012)**

Dalším dokumentem, který se zabývá úrovní vzdělávacího systému České republiky je zpráva Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD), s názvem: Zpráva OECD o hodnocení vzdělávání v České republice. OECD je mezivládní organizací, která sdružuje 34 ekonomicky nejrozvinutějších států světa, mezi které patří i Česká republika.

Organizace umožňuje hledání odpovědí na různé problémy, porovnávání řešení z jiných států, ukazuje příklady dobré praxe. V roce 2010 přijala Česká republika nabídku na posouzení svého vzdělávacího systému.

Vzniklá zpráva poukazuje na nutnost posílení rozvoje dovedností ředitelů týkajících se oblasti řízení a hodnocení kvality vzdělávání podporou jejich profesního vzdělávání a vytvořením funkčního kariérního systému. Ředitel má zodpovědnost za výsledky vzdělávání, je lídrem organizace poskytující vzdělávání a neměl by být převážně administrativním pracovníkem, jak je to v současnosti. Zpráva kritizuje nízkou podporu ředitelů zřizovateli, kdy je ředitel většinou posuzován pouze podle ekonomických a právních aspektů a ne podle toho, jak kvalitní vzdělávání poskytuje jeho škola. Pokud by se ředitelům umožnilo snížit jejich administrativní zátěž a část odpovědnosti přenést například na zřizovatele, mohli by se ředitelé více vzdělávat, tak aby posílili kompetence potřebné k řízení a hodnocení vzdělávání, za kterou odpovídají především. Ředitelé by měli mít čas na profesní vzdělávání, sledování a posuzování kvality výuky, na plánování strategií a jejich implementaci a vyhodnocování. Měli by mít dostatek času a možnosti podporovat své pedagogy a plánovat jejich profesní rozvoj v souladu s kvalitou výuky na škole.



## **5 PŘEDPOKLADY PRO VÝKON ČINNOSTI ŘEDITELE MATEŘSKÉ ŠKOLY**

Předpoklady pro výkon činností ředitele škol a školských zařízení upravuje mimo jiné zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, kde jsou uvedeny předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka a podmínky pro výkon činnosti ředitele školy. Další předpoklady uvádí vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů.

Z lidského pohledu by ředitel měl být člověkem odpovědným, vzdělaným s určitými zkušenostmi, nadhledem, měl by být kritický k okolí i k sobě samému, ale také by měl být schopný dívat se dopředu, nacházet řešení a ostatní spolupracovníky o správnosti těchto řešení přesvědčit, nebo přijmout názor někoho jiného.

### **5.1 Délka praxe**

Délka pedagogické praxe je určena podle jednotlivých typů škol, u mateřské školy minimálně 3 roky. Není však určeno, že musí vždy spočívat v přímé pedagogické činnosti v mateřské škole, postačuje praxe obdobného charakteru. To odpovídá současnému trendu, kdy ředitel školy by měl být hlavně lídrem a poté manažerem školy. Praxe z jiných oborů může být přínosem, avšak praxe ve školství je natolik specifická, že má své opodstatnění. Vždyť ředitel je stále ještě vykonavatelem – pedagogem s povinností přímé vyučovací povinnosti.

V mateřské škole je přímá vyučovací povinnost ředitele dána nařízením vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů. V závislosti na počtu tříd se přímá pedagogická činnost ředitele mateřské školy pohybuje v rozsahu 13 až 24 hodin týdně.

### **5.2 Studium pro ředitele škol a školských zařízení**

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů uvádí, že ředitel musí nejpozději do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat činnost ředitele školy, získat znalosti v oblasti řízení školy absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

Povinnost absolvovat toto studium se nevztahuje na ředitele, který znalosti v oblasti řízení školství získal vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním oboru školský management nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřeném na organizaci a řízení školství.

Další vzdělávání pedagogických pracovníků upravuje také vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků. Tato vyhláška mimo jiné specifikuje studium, které musí ředitel dokončit do dvou let od nástupu na vedoucí pozici.

- Studium pro ředitele škol a školských zařízení, kterým absolvent získává znalosti a dovednosti v oblasti řízení škol a školských zařízení a v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, včetně ochrany zdraví. Studium obsahuje nejméně 100 vyučovacích hodin, 24 hodin stáží a je ukončeno závěrečnou zkouškou před komisí. Absolvent obdrží osvědčení.
- Za studium pro ředitele škol a školských zařízení se považuje též studium pro vedoucí pedagogické pracovníky, jehož absolvent získá znalosti a dovednosti v oblasti řízení právnické osoby vykonávající činnost školy nebo školského zařízení, zejména znalosti teorie a praxe školského managementu, práva, ekonomiky, pedagogiky, psychologie, bezpečnosti a ochrany zdraví, komunikace a informačních technologií.
- Další možností je studium, které se uskutečňuje v rámci celoživotního vzdělávání na vysoké škole v délce trvání 350 hodin. Studium se obhájí závěrečnou písemnou prací a závěrečnou zkouškou před komisí. Po jejím úspěšném vykonání získává absolvent osvědčení. Studium je především zaměřeno na znalosti a dovednosti v řízení právnické osoby vykonávající činnost školy nebo školského zařízení, zejména znalosti teorie a praxe školského managementu, práva, ekonomiky, pedagogiky, psychologie, bezpečnosti a ochrany zdraví, komunikace a informačních technologií.
- Studium školského managementu také nabízí bakalářský obor specializace v pedagogice, školský management s návazností na magisterský obor školský management. Studium je zakončeno státní závěrečnou zkouškou a obhajobou bakalářské, diplomové práce.

Z uvedených zákonů tudíž vyplývá, že před konkurzním řízením a nástupem na pozici ředitele školy může, ale nemusí mít budoucí ředitel žádnou profesní přípravu vážící se k vykonávání činností ředitele školy. Pokud však podmínku ukončení studia pro ředitele škol do dvou let od nástupu do funkce nesplní, je to pro zřizovatele důvod k odvolání ředitele z vedoucího místa.

### **5.2.1 Poskytovatelé profesního vzdělávání**

Kvalifikační nebo také profesní vzdělávání Beneš (1997) definuje jako přizpůsobení se člověka organizačním, technologickým a jiným změnám nebo jako vzdělávání za účelem rozvoje profesní kariéry.

Povinné kvalifikační studium pro ředitele škol a školských zařízení, tzv. Funkční studium I mohou poskytovat vysoké školy a akreditované vzdělávací instituce. Ty také poskytují studium v rámci celoživotního vzdělávání, dříve tzv. Funkční studium II. Bakalářské studium obor školský management a navazující magisterské studium zajišťují pouze vysoké školy. Další vzdělávání pedagogických pracovníků, ředitelů také nabízejí vzdělávací instituce v akreditovaných programech. Instituce jsou většinou zapsané do rejstříku škol a školských zařízení jako školská zařízení. Tyto programy jsou však pro ředitele dobrovolné a je jen na každém z nich, zda těchto programů využije. Většinou probíhají formou krátkodobých seminářů, kdy na závěr účastníci obdrží osvědčení o absolvování semináře.

Mužík (2012) uvádí, že mezi nejznámější vzdělávací instituce patří Národní institut dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (NIDV). NIDV je nezisková organizace s pobočkami v krajských městech zaměřená na vzdělávání pedagogických pracovníků v oblastech, které MŠMT ČR definuje jako priority. Jednou z oblastí je i management, kde NIDV plánuje vytvořit metodický materiál pro vedoucí pracovníky škol v oblasti dalšího vzdělávání.

Výhodou je široká nabídka a dostupnost dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

Jako nevýhodu zmiňuje Mužík (2012) nedostatečné šetření skutečných vzdělávacích potřeb pedagogů a ředitelů, chybějící analýzy účelnosti využití finančních prostředků na vzdělávání, nepřehlednost nabídky programů, chybějící standardy a evaluace jednotlivých složek systému.

## 6 MOŽNÉ FORMY VZDĚLÁVÁNÍ ZAČÍNAJÍCÍCH ŘEDITELŮ ŠKOL

Beneš (1997) popisuje vzdělávání vrcholového managementu jako zprostředkovávání odborných kompetencí, rozvoj lidských vlastností a schopností - strategické myšlení, zvládání konfliktů a stresů, management času, komunikační dovednosti atd. Dále uvádí některé možnosti a formy výuky: přednášky, cvičení, diskuse, případové studie, ale i jiné netradiční výukové metody.

Níže zmíněné možnosti vzdělávání jsou příkladem nejčastěji využívaných forem dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (viz kapitola 6.1 až 6.6).

### 6.1 Seminář, přednáška, kurz

Seminář: jeho účastníci se podílejí aktivně na výuce například prostřednictvím volné diskuze, uplatňováním svých nápadů na řešení problémů, účastníci jsou stimulováni k aktivitě a více motivováni než u přednášky, výhodou je též rychlá zpětná vazba.<sup>3</sup>

Jednorázová přednáška: obvykle zaměřena na rychlé a jednostranné zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí prostřednictvím výkladu školitele, chybí možnost interakce, kompenzací může být použití audiovizuálních prostředků k oživení.<sup>4</sup>

Kurz: bývá složený z více jednotek - lekcí, přednášek, seminářů.<sup>5</sup>

Při zmíněných formách vzdělávání se účastníci přihlásí na akci dle vlastního zájmu nebo potřeb školy. Nabídka témat je vzdělávací institucí poskytující další vzdělávání pedagogickým pracovníkům předem daná.

### 6.2 Koučink

Termín koučink vznikl z anglického slova coach (trénovat, vést). Metoda koučinku spočívá ve vedení a podpoře při rozhodování, kdy zkušený odborník (trenér, kouč) se snaží

---

<sup>3</sup> ADAMOVIČ, J. *Souvislost profesního rozvoje ředitelů škol s fázemi jejich kariérové dráhy (z pohledu ředitelek, ředitelů mateřských škol Plzeňského kraje)*. 2012. 108 s. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Centrum školského managementu. str. 46

<sup>4</sup> ADAMOVIČ, J. *Souvislost profesního rozvoje ředitelů škol s fázemi jejich kariérové dráhy (z pohledu ředitelek, ředitelů mateřských škol Plzeňského kraje)*. 2012. 108 s. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Centrum školského managementu. str. 46

<sup>5</sup> ADAMOVIČ, J. *Souvislost profesního rozvoje ředitelů škol s fázemi jejich kariérové dráhy (z pohledu ředitelek, ředitelů mateřských škol Plzeňského kraje)*. 2012. 108 s. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Centrum školského managementu. str. 46

společnou komunikací s koučovaným najít nejvhodnější řešení k dosažení cíle. Koučování pomáhá najít nový pohled na řešený problém, pracovat sám na sobě, změnit postoj k sobě samému i ostatním lidem. Úkolem kouče není ovlivňovat, kontrolovat, přesvědčovat nebo přikazovat, ale naučit lidi rozhodovat se a za své rozhodnutí nést zodpovědnost. Kouč by měl být člověk vyzrálý, charismatický, se zkušenostmi, tak aby mu lidé důvěřovali a přijali jeho podporu.

### **6.3 Mentoring**

Mentoring je ideální metoda pro profesní rozvoj na základě příkladu a zkušeností úspěšné osobnosti.<sup>6</sup>

Při mentoringu je využíváno zkušeností úspěšného odborníka. Mentor podporuje osobnost mentorovaného, nabízí profesní a studijní podporu, předává dovednosti a vědomosti tomu, kdo má potřebu profesně se vzdělávat.

### **6.4 E-learning**

E-learning je vzdělávací proces, při kterém je při komunikaci mezi lektorem a posluchači využíváno informačních a komunikačních technologií. Nabízí tzv. vzdělávání na dálku, které je pro mnohé zájemce o informace dostupnější, než kdyby museli za studiem dojíždět. E-learning zahrnuje řadu aktivit např. rozsáhlé kurzy distančního charakteru, studijní materiály uložené na internetu nebo intranetu, různé testy, diskuse, konzultace a jiné. Výhodou e-learningu je také možnost předávání znalostí velké cílové skupině.

### **6.5 Poradenství**

Poradenství je odborná a specializovaná činnost. Nabízí možnost využít pomoci odborníka v dané oblasti tak, aby řešený problém byl co nejefektivněji a nejúčelněji vyřešen ve prospěch žadatele o radu. Poradenství zprostředkovávají instituce i jednotlivci.

Začínající ředitel může vyhledat poradenskou pomoc například u zkušenějšího kolegy (ředitele), u zřizovatele i u dalších institucí, se kterými při své řídicí práci spolupracuje.

---

<sup>6</sup> <http://www.mentoring.wib.cz/stranka.php?promenna=cojeto&lang=cs>

## **6.6 Samostudium**

Shánilová (2011) uvádí, že od roku 2005 je samostudium uznáváno jako nová možnost dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, avšak tato forma studia je zatím neuspořádaná a institucionálně nekoordinovaná. Řediteli umožňuje získávat vědomosti, dovednosti a zkušenosti z každodenní práce a konkrétních potřeb. Výhodou bývá vlastní rozvržení studia, určení místa a obsahu studia. Nevýhodou této formy studia je, že získané znalosti a dovednosti se dají jen těžko změřit a ověřit v praxi.

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů uvádí možnost 12 dnů samostudia ve školním roce.

## 7 ŘEDITEL ŠKOLY

Podle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů (školský zákon), je ředitel školy statutárním orgánem. Ředitel odpovídá za to, že škola nebo školské zařízení poskytuje vzdělávání a služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy, dále odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb.

Školský zákon uvádí „ředitelem školské právnické osoby, ředitelem příspěvkové organizace a vedoucím organizační složky státu nebo její součástí může být jmenován pouze ten, kdo splňuje předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy nebo školského zařízení stanovené jiným právním předpisem.“<sup>7</sup>

Ředitele školy, jak uvádí zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů, jmenuje na vedoucí pracovní místo zřizovatel na základě jím vyhlášeného konkurzního řízení na dobu 6 let.

V současné době jsou na ředitele škol kladeny vysoké nároky a odpovědnost. Ředitel školy stejně jako každý jiný vedoucí pracovník mimo oblast školství musí být schopen reagovat na změny, předvídat, plánovat, věnovat se zkvalitňování procesu vzdělávání na své škole. Proto by měla být ředitelům a zvláště začínajícím, poskytnuta odpovídající podpora.

### 7.1 Kompetenční profil ředitele školy

Bareš (2012) ve své diplomové práci uvádí, že ředitel školy je ten, kdo ovlivňuje kvalitu a výsledky vzdělávání školy. Vytváří podmínky a společně s pedagogy vyhodnocuje průběh i výsledky vzdělávání. K tomu, aby mohl tyto činnosti odpovědně provádět, potřebuje získat určité kompetence (vědomosti, znalosti, zkušenosti). Ty Bareš dělí do Kompetenčního profilu ředitele školy podle jejich využití v praxi.

Stejně jako manažeři jiných firem i ředitel školy by měl disponovat alespoň základními manažerskými kompetencemi (strategické kompetence, kompetence zaměřené na týmovou práci apod.) a dále řadou kompetencí specifických pro školství (kompetence řízení procesu vyučování a vzdělávání, vytváření podmínek pro učení, kompetence zaměřené na kvalitu vzdělávání). Navržený kompetenční model by mohl zřizovatelům usnadnit výběr budoucích ředitelů a také by mohl být vodítkem při hodnocení i sebehodnocení ředitelů. Uplatnění by našel i při plánování dalšího profesního rozvoje ředitelů škol.

---

<sup>7</sup> Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání

Barešův kompetenční profil obsahuje 11 kompetencí:

- *strategického řízení*
- *řízení rozvoje a organizace školy*
- *řízení procesu vyučování a tvorby učebního prostředí*
- *zaměřená na kvalitu vyučování a školy*
- *zaměřená na výsledky vyučování a školy*
- *leadership*
- *řízení lidských zdrojů*
- *podporující týmovou práci*
- *kognitivní*
- *k budování partnerství a spolupráce*
- *seberozvoje a sebeuvědomění.*

Dále Bareš uvádí, že ředitelé jako nejvýznamnější kompetence určili „kompetenci strategického řízení“, „kompetenci řízení rozvoje a organizace školy“ a „kompetenci leadershipu“. Z toho jasně vyplývá, že pro ředitele jsou důležité znalosti a zkušenosti pro vytváření vize a strategie školy, plánování, implementaci změn, vytváření podmínek pro kvalitní vzdělávání, motivaci.



## **8 MANAŽERSKÉ FUNKCE**

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer vykonává, tak aby zajistil efektivní fungování organizace.

V případě mateřských škol se jedná o poskytování kvalitního vzdělávání a s ním spojené dosahování úspěšných výsledků dětí. Dále také zajištění odpovídajících podmínek pro vzdělávání, získávání odborně kvalifikovaných učitelů a využití správného know-how, což je cesta ke kvalitnímu vzdělávání.

V současné době je ředitel pokládán za rozhodujícího činitele v řízení organizace.

Proto je výběr a vzdělávání manažerů v moderním managementu klíčový. Ředitel vykonává při řízení školy manažerské funkce, mezi které patří například plánování, organizování, delegování, personalistika, vedení lidí a kontrolování.

### **8.1 Plánování**

Plánování je zaměřeno na budoucnost, v plánech manažer určuje co, proč a jakým postupem bude dosaženo. Navrhuje jak neoptimálněji zajistit plánovaný výsledek, tak aby cesta k němu byla srozumitelná a implementovatelná v organizaci.

Často plánování řadíme mezi nejdůležitější nástroje pro dosahování cílů organizace. Při plánování musíme sledovat, aby plány byly dosažitelné a realizovatelné.

### **8.2 Organizování a delegování**

Manažer by měl vytvořit funkční strukturu lidí v organizaci tak, aby spolupracovníkům přidělené úkoly byly splněny co nejefektivněji. Smyslem organizování je vytvořit vnitřní strukturu firmy, tak aby firma správně plnila plánované cíle.

Organizování můžeme také chápat jako rozdělení pracovních úkolů na dílčí pracovní úkony a na delegování pravomocí.

Delegovat znamená přenášet úkoly a pravomoci z nadřízených na podřízené. Pravomoc je delegována tehdy, jestliže vedoucí dá svému podřízenému určitou volnost k rozhodování.<sup>8</sup>

### **8.3 Personalistika**

Personalistika zahrnuje plánování obsazování a udržování obsazených pracovních míst v organizaci. Provádí se specifikací požadavků na pracovní síly, vytvářením databází vhodných uchazečů, náborem, výběrem, hodnocením, plánováním profesního rozvoje

---

<sup>8</sup> BARTOŠOVÁ, H., *Management II*, s. 90

pracovníků, odměňováním, personálním informačním systémem, pozitivními pracovními vztahy, tak aby uložené úkoly a cíle organizace byly účinně a efektivně naplňovány. Zabývá se i plánováním dalšího profesního rozvoje pracovníků, školením apod.

Žádné vzdělání i třeba vysokoškolské není zárukou dostatku znalostí na celý život. Proto je zvyšování a rozvoj kvalifikace pracovníků pro školu vždy přínosné. Zároveň je další profesní vzdělávání většinou pro pedagogy motivačním faktorem.

Mateřské školy, které chtějí obstát v konkurenci množství ostatních škol, si toto uvědomují, pedagogické pracovníky pravidelně vysílají na různé kurzy, semináře a stáže. Podporují jejich další rozvoj, umožňují jim sebevzdělávání v rámci samostudia (například odborné literatury).

#### **8.4 Vedení lidí**

Vedení lidí můžeme označit jako proces ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní a aby jejich činnosti přispívala k dosahování cílů celé organizace. Vedení lidí klade důraz na interpersonální vztahy. V současné době se mu přikládá velký význam a je pokládáno za základní náplň práce současných manažerů na všech úrovních.

Manažer by měl mít schopnost lidi vést, motivovat, usměrňovat a stimulovat k plnění cílů. Způsob vedení lidí je ovlivněn prostředím a organizačním klimatem organizace, ve které vedení probíhá. Důležitý je přístup manažera k lidem.

#### **8.5 Kontrolování**

Wehrich a Koontz (1993) uvádějí, že kontrolní činnost je nedílnou součástí manažerských aktivit na všech stupních řízení. Smyslem kontroly je ujištění, že se vše vyvíjí správným směrem a naplánované cíle budou nebo jsou dosaženy. Účelem kontroly je mimo jiné informovanost řídicích pracovníků o stavu sledované reality a získání zpětné vazby, popř. postihy či likvidace, napravení škod a nedostatků. Důležitý je preventivní vliv kontroly. Kontrolovat můžeme procesy a jevy již uskutečněné, probíhající nebo budoucí.

## 9 KARIÉRNÍ SYSTÉM PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ

Kariérní systém je soubor pravidel, stanovených pro zařazení pedagogických pracovníků do kariérních stupňů, je určen popisem činností, odbornou kvalifikací, popřípadě dalšími kvalifikačními předpoklady a systémem hodnocení, které musí pedagogický pracovník plnit, aby tyto činnosti mohl vykonávat.

*Kulatý stůl SKAV a EDUin 13.12. 2012: „Součástí kariérního systému musí být dráha profesní přípravy pro ředitele škol, kteří by měli plnit nejen funkci manažerskou, ale měli by být také pedagogickými lidry. Tato stránka jejich činnosti by se měla posilovat na úkor byrokratických činností, měla by se zvyšovat jejich schopnost poskytovat odbornou podporu podřízeným pedagogům.“<sup>9</sup>*

*Navrhovaný model kariérního systému bude vyžadovat významné legislativní změny i finanční zabezpečení a měl by fungovat v období let 2015 - 2023. Pro pedagogické fakulty i ostatní aktéry by to mohla být výzva, jak posílit svoji roli v DVPP. Vzhledem k tomu, že téměř v každém kraji je fakulta připravující učitele, zdá se být tento model schůdný, relativně snadno proveditelný a ekonomicky výhodný.“<sup>10</sup>*

Učitelské noviny (31/2011) v článku Perspektiva kariéry ve školství zmiňují, že plánovaný kariérní systém by měl být pilotně ověřován od listopadu roku 2013, ale stále ještě není jasné, které instituce budou mít pověření akreditace přiznávat a také se poukazuje na význam dalších forem vzdělávání jako je samostudium, osobní konzultace, koučink a další. Bohužel se v tomto projektu nepočítá se standardy pro ředitele. Avšak mělo by v něm být určeno, kdy už je pedagog připraven přejít do pozice ředitele školy.<sup>11</sup>

Kariérní systém by mohl být jedním z motivačních nástrojů pro další vzdělávání učitelů a následně ředitelů škol, vymezil by jednotlivé kariérní stupně a specifika etap profesního vzdělávání ředitelů podle délky ředitelské kariéry.

---

<sup>9</sup> [http://www.zsmltu.cz/skav/wp-content/uploads/2012/12/KS-131212\\_zapis.pdf](http://www.zsmltu.cz/skav/wp-content/uploads/2012/12/KS-131212_zapis.pdf)

<sup>10</sup> [http://www.zsmltu.cz/skav/wp-content/uploads/2012/12/KS-131212\\_zapis.pdf](http://www.zsmltu.cz/skav/wp-content/uploads/2012/12/KS-131212_zapis.pdf), str. 3

<sup>11</sup> Perspektiva kariéry ve školství. *Učitelské noviny*. 2011, roč. 114, č. 31, ISSN 0139-5718.

## **10 VÝZKUMNÁ ČÁST**

### **10.1 Cíl výzkumného šetření**

Cílem výzkumného šetření je zmapovat nabídku profesního vzdělávání poskytovaného vzdělávacími institucemi a tuto nabídku porovnat se zájmem o profesní vzdělávání z pohledu začínajících ředitelů. Na základě zjištěných poznatků vytvořit přehled témat, o která mají začínající ředitelé největší zájem a poskytnout ho vzdělávacím institucím. V bakalářské práci se předpokládá, že začínajícím ředitelem je ředitel s praxí méně než dva roky.

### **10.2 Výzkumný problém**

Zjistit, zda nabídka vzdělávacích institucí vychází z poptávky po profesním vzdělávání začínajících ředitelů mateřských škol.

### **10.3 Předpoklady**

Bakalářská práce ověří stanovené předpoklady:

#### **Předpoklad 1:**

Předpokládám, že více jak polovina začínajících ředitelů mateřských škol nastupuje na pozici vedoucího pracovníka s minimálními manažerskými zkušenostmi a bez manažerského vzdělání.

#### **Předpoklad 2:**

Předpokládám, že se začínající ředitel chce a potřebuje dále vzdělávat.

#### **Předpoklad 3:**

Předpokládám, že nabídka vzdělávacích institucí ředitelům vyhovuje.

#### **Předpoklad 4:**

Absolvování odpovídajícího profesního vzdělávání usnadní začínajícím ředitelům řízení mateřské školy.

## **10.4 Charakteristika respondentů a průběh výzkumu**

Pro výzkum byly zvoleny dvě skupiny respondentů: ředitelé s praxí dva roky a méně a vzdělávací instituce poskytující další vzdělávání pedagogickým pracovníkům.

### **10.4.1 Skupina respondentů č. 1 – ředitelé mateřských škol**

Základním výzkumným souborem byli ředitelé mateřských škol registrovaných v Obchodním rejstříku firem (<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>). Podle data nástupu do funkce, uvedeném v Rejstříku firem, bylo vybráno celkem 400 ředitelů s nástupem do funkce od ledna 2011 a později.

Z uvedeného souboru 400 ředitelů bylo generátorem náhodných čísel přístupným na internetu (<http://www.random.org/integers/>) vybráno 200 ředitelů mateřských škol, kteří tvoří výběrový soubor pro výzkum (respondenti č. 1).

Dále podle Identifikačního čísla a adresy mateřské školy byly dohledány webové stránky školy a emailová adresa školy, na kterou byl následně zaslán dotazník. Jednou z otázek bylo i potvrzení délky funkce ředitele mateřské školy. Všichni respondenti splnili podmínku praxe ve vedoucí pozici do dvou let.

Celkem bylo elektronicky rozesláno 200 dotazníků, z nichž se 9 vrátilo z důvodu špatně uvedené emailové adresy na webových stránkách příslušných mateřských škol, 145 respondentů neodpovědělo ani po opakovaném zaslání dotazníku. Z celkového počtu 200 dotazníků se tedy vrátilo 46 vyplněných, což je 23 %.

### **10.4.2 Skupina respondentů č. 2 – vzdělávací instituce**

Vzdělávací instituce poskytující další vzdělávání pedagogickým pracovníkům byly dohledány na internetu, některé byly zařazeny do základního výzkumného souboru díky nabídkám, které rozesílají do mateřských škol a ředitelé o jejich existenci vědí. Celkem bylo nalezeno 25 institucí a všem byl odeslán dotazník (respondenti č. 2). Z celkového počtu se vrátilo 20 vyplněných dotazníků, to je 80 %.

## **10.5 Volba výzkumných metod**

Hlavní metodou výzkumu bylo dotazníkové šetření. V úvodu elektronicky rozeslaného dotazníku byli respondenti seznámeni s účelem šetření a možnostmi využití výsledků výzkumu. V hlavní části dotazníku pro začínající ředitele mateřských škol bylo použito celkem 20 uzavřených otázek, které nabízely alternativní odpovědi, dvě otázky byly

doplněny ještě podotázkou. Dále byly použity otázky škálové, tak aby zjistily míru určitého jevu.

U vzdělávacích institucí byl využit dotazník s pěti uzavřenými otázkami s možností výběru odpovědi. Jednalo se o kvantitativní výzkum.

## **10.6 Sledované proměnné**

- Zájem začínajících ředitelů o další vzdělávání a četnost jeho využívání.
- Vzdělávací témata a jejich preference z pohledu ředitelů a vzdělávacích organizací.
- Spokojenost s nabídkou témat a jejich souvislost s potřebami začínajících ředitelů.
- Vliv dalšího vzdělávání na řízení mateřské školy a uplatnění získaných poznatků v praxi z pohledu ředitele školy.

## 11 VÝSLEDKY VÝZKUMU

### 11.1 Dílčí výsledky analýzy a jejich sumarizace - Dotazník pro ředitele škol (respondenti č. 1)

#### Otázka č. 1:

*Myslíte si, že nástup na vedoucí pozici bez institucionální manažerské/profesionální přípravy je překážkou pro úspěšné zvládnutí nové role ředitelky mateřské školy.*

**Tabulka č. 1:** Četnost odpovědí na otázku č. 1 v dané škále

Škála odpovědí	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
Počet respondentů	16	18	8	4
Podíl v %	34,8	39,1	17,4	8,7

Z odpovědí na otázku č. 1 vyplývá, že si ředitelé nezbytnost manažerské přípravy před nástupem do nové pozice uvědomují. Pouze 4 ředitelé uvedli, že absence studia v této oblasti, ještě před nástupem na funkci ředitele školy, není překážkou pro její úspěšné zvládnutí.

Celkem 34,8 % respondentů uvedlo, že absence institucionální manažerské přípravy je určitě překážkou pro úspěšné zvládnutí nové role a 39,1 % odpovědělo, že chybějící institucionální přípravu vnímá spíše jako překážku pro zvládnutí nové vedoucí role. Z odpovědí ředitelů můžeme tedy předpokládat, že po zkušenostech s nástupem do vedoucí funkce, by ředitelé uvítali, kdyby mohli absolvovat manažerské studium ještě před svým jmenováním.

O manažerské přípravě ředitelů ještě před jejich nástupem do funkce hovoří i zpráva společnosti McKinsey & Company, kde je uveden jako dobrý příklad singapurský vzdělávací systém (viz kapitola 3).

**Otázka č. 2:**

*Absolvovala jste manažerské profesní vzdělávání již před nástupem na pozici ředitelky mateřské školy?*

**Tabulka č. 2:** Počet odpovědí na otázku č. 2

Odpověď	ano	ne
Počet respondentů	18	28
Podíl v %	39,1	60,9

Přestože z tabulky č. 1 je patrné, že si ředitelé nezbytnost manažerské přípravy před nástupem do funkce uvědomují, z odpovědí na otázku č. 2 zjišťujeme, že pouze 39,1 % ze 46 oslovených ředitelů tento druh přípravy před nástupem do funkce absolvovalo.

V České republice kandidát na ředitele školy nemá povinnost získat manažerské vzdělání ještě před nástupem do funkce, a proto záleží jen na zájmu a dobrovolnosti kandidátů, zda manažerské studium absolvují. Manažerskou přípravu před nástupem do funkce neabsolvovalo 60,9 % oslovených ředitelů. Tito respondenti postupovali podle zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů a odpovídající kvalifikační studium si mohou doplnit do dvou let od nástupu do funkce. Zákonem daná lhůta dvou let pro splnění odpovídajícího manažerského studia je obdobím, kdy se ředitel seznamuje s novou rolí, prostředím, kolektivem, administrativou atd., absolvování studia je v tomto období časově náročné. Pokud ovšem ředitelé toto studium do dvou let od nástupu do funkce neabsolvují, může zřizovatel jejich funkci ukončit.

**Otázka č. 3:**

*Zde odpovězte, pouze pokud jste na předchozí otázku odpověděla „ne“. Domníváte se, že kdybyste realizovala své manažerské vzdělání např. absolvováním uceleného programu studia pro ředitele škol dle vyhlášky č. 317/2005 Sb., dříve funkční studium I., ještě před nástupem na vedoucí místo, zorientovala byste se v nové roli ředitelky mateřské školy rychleji?*



**Tabulka č. 3:** Četnost odpovědí na otázku č. 3 v dané škále

Škála odpovědí	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
Počet respondentů	17	9	2	0
Podíl v %	60,7	32,2	7,1	0

Pokud vycházíme z odpovědí začínajících ředitelů, těch co do vedoucí funkce nastoupili bez manažerské přípravy (ti, co odpověděli „ne“ – viz tabulka č. 2), můžeme vypočítat (viz tabulka č. 3), že kdyby ředitelé tuto přípravu absolvovali ještě před nástupem do funkce určitě by se v nové pozici určitě rychleji zorientovali 60,7 % a spíše 32,2 %. Nikdo z dotázaných neodpověděl, že se domnívá, že by mu zmíněné studium určitě nepomohlo v počátcích jeho ředitelské kariéry. Z odpovědí lze usoudit, že manažerské vzdělání před nástupem do ředitelské funkce je pro ředitele mateřských škol žádoucí a začínajícím ředitelům usnadní první kroky v nové pozici a umožní rychlejší orientaci při řešení nových situací i úkolů.

#### **Otázka č. 4:**

*Považujete profesní vzdělávání na počátku ředitelské dráhy za:*

**Tabulka č. 4:** Četnost odpovědí na otázku č. 4 v dané škále

Škála odpovědí	nutnost	výhodu	zbytečnost
Počet respondentů	24	20	2
Podíl v %	52,1	43,4	4,5

Tabulka č. 4 vypovídá o tom, že ředitelé mateřských škol na počátku kariéry považují absolvování tohoto vzdělávání převážně jako nutnost v 52,1 % a výhodu v 43,4 %. Otázkou tedy zůstává, proč před nástupem do funkce pouze 18 ze 46 ředitelů, to je 39,1 %,

toto vzdělání mělo (tabulka č. 2) a ostatní ne? Je možné, že v případě absolvování profesního studia ještě před nástupem do funkce šlo u respondentů o opakovaný nástup anebo kandidát na ředitele byl natolik vůči své profesi zodpovědný, že si netroufal bez odpovídajícího vzdělání do funkce nastoupit. Další možností je předchozí působení kandidáta jako zástupce ředitele školy a s tím spojená osobní potřeba profesního vzdělávání. To však není předmětem výzkumu této závěrečné bakalářské práce a bylo by pouze domněnkou.

### **Otázka č. 5:**

*Předcházela Vašemu nástupu do funkce ředitelky mateřské školy pozice zástupkyně ředitelky?*

**Tabulka č. 5:** *Předchozí praxe na pozici zástupkyně mateřské školy*

<b>Ano</b>	18	39,1 %
<b>Ne</b>	28	60,9 %

Pokud školu vede zkušený ředitel manažer, předpokládáme, že některé činnosti deleguje (viz kapitola 8.2) na své zaměstnance. Zaměstnanec, který může ředitele zastupovat v plné míře je statutární zástupce. Ředitel i zástupce by spolu měli úzce spolupracovat, svými činnostmi se doplňovat a zastupovat. Pokud takovýto vztah na škole funguje, je pro budoucího kandidáta na ředitele velmi přínosný, a to v tom smyslu, že množství informací a zkušeností získá ještě v době, kdy za řízení školy a pedagogického procesu v plné míře nezodpovídá. Do funkce ředitele pak nastupuje s výhodou oproti těm, kteří takovou praxi nemají. Praxi jako zástupce ředitele mateřské školy mělo 39,1 % respondentů a 60,9 % jich praxi na pozici zástupce ředitele nemělo.

**Otázka č. 6:**

*Domníváte se, že je současná nabídka vzdělávacích programů pro začínající ředitele dostatečná?*

**Tabulka č. 6:** Četnost odpovědí na otázku č. 6 v dané škále

Škála odpovědí	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
Počet respondentů	16	22	8	0
Podíl v %	34,8	47,8	17,4	0

Z tabulky č. 6 vyplývá, že začínající ředitelé jsou s nabídkou vzdělávacích programů spíše (v 47,8 %) nebo určitě (v 34,8 %) spokojeni, což je dohromady 82,6 %. To již v této fázi výzkumu částečně potvrzuje předpoklad, že ředitelé jsou s nabídkou vzdělávacích programů spokojeni (z více jak 50 %). Tabulka č. 22 vypovídá o tom, že 14 vzdělávacích institucí z 20 (70 %), aktivně zjišťuje zájem o vzdělávací témata (viz tabulka 24) a formy (viz tabulka 23). Nejčastějším způsobem zjišťování je využití dotazníku na konci vzdělávací akce (viz tabulka 22). Pokud tedy vzdělávací instituce opravdu nabídku programů plánují podle zájmu ředitelů o jednotlivá témata, je logické, že nabídka určitě vyhovuje 34,8 % ředitelům a spíše vyhovuje 47,8 % ředitelům. To znamená, že s nabídkou je spokojena více, než polovina začínajících ředitelů mateřských škol tzn. 82,6 %.

**Otázka č. 7:**

*Vnímáte nabídku vzdělávacích možností pro Vás jako zajímavou?*

**Tabulka č. 7:** Četnost odpovědí na otázku č. 7 v dané škále

Škála odpovědí	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
Počet respondentů	16	24	6	0
Podíl v %	34,8	52,2	13,0	0

Výsledky z tabulky č. 6 jsou dále potvrzeny v tabulce č. 7. Z celkového počtu respondentů jich 87 % uvádí, že vzdělávací nabídka je určitě nebo spíše zajímavá. Žádný z ředitelů nehodnotil nabídku jako určitě nezajímavou. Z kladného hodnocení vzdělávacích možností nabízených institucemi je zřejmé, že většina ředitelů (87 %) si z nabídky vyhledá formu i téma, které potřebuje.

Předpoklad č. 3 - předpokládám, že nabídka vzdělávacích institucí ředitelům vyhovuje, se částečně potvrdil. Nabídka témat poskytovaných vzdělávacími institucemi vyhovuje (82,6 %) začínajícím ředitelům.

### **Otázka č. 8:**

*Pokud byste si Vy sama mohla vybírat formu vzdělávání na počátku kariéry ředitelky mateřské školy, zvolila byste:*

**Tabulka č. 8:** Počet ředitelů škol v návaznosti na využití formy vzdělávání - odpovědi na otázku č. 8

<b>Formy vzdělávání</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Podíl v %</b>
<b>Studium pro ředitele škol dané vyhláškou č. 317/2005 Sb. např. studium pro ředitele škol (dříve Funkční studium I.)</b>	14	30,5
<b>Studium vysoké školy v bakalářském nebo magisterském programu zaměřeném na management</b>	3	6,5
<b>Akreditovaný seminář, přednáška</b>	11	23,9
<b>Akreditovaný vzdělávací kurz</b>	3	6,5
<b>Koučink</b>	8	17,4
<b>Mentoring</b>	6	13,1
<b>Samostudium</b>	1	2,1
<b>E-learning</b>	0	0

Jako nejčastější formu vzdělávání na počátku ředitelské kariéry uvedlo 30,5 % respondentů studium pro ředitele škol, dříve Funkční studium I. Tento druh studia ředitelům ukládá zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů (viz kapitola 5.2). Toto studium začínajícím ředitelům nabízí načerpat množství znalostí potřebných pro začátek kariéry. Jako druhou nejpreferovanější formu vzdělávání uvedli akreditované semináře a přednášky (23,9 %). Obě zmíněné možnosti jsou poskytovány vzdělávacími institucemi s akreditací MŠMT ČR pro DVPP. Přinášejí začínajícím ředitelům možnost účastnit se vzdělávání mimo školu, kterou řídí a setkávat se s řediteli, kteří jsou v podobné nebo stejné situaci.

Třetí nejčastěji využívanou formu vzdělávání uvedlo 17,4 % ředitelů koučink. Začínající ředitel zasluhuje podporu a ujištění, že kroky které podniká, jsou správné. K tomu, aby se vyvaroval chybným rozhodnutím, má mít možnost poradit se s někým, kdo zná specifika školského prostředí, má obdobné problémy anebo má s řešením podobných situací zkušenosti. Zde se nabízí využití ředitelů s praxí, kteří dlouhodobě dosahují dobrých výsledků v manažerských funkcích jako koučů nebo mentorů. Zkušený ředitel může začínajícího ředitele podporovat a vést správným směrem. Společným znakem u tří ředitelů nejvíce preferovaných metod vzdělávání - studium pro ředitele škol dříve Funkční studium I., semináře, přednášky a koučink je společné to, že je vždy přítomná osoba, se kterou je začínající ředitel v přímém kontaktu. Může se zeptat na konkrétní situaci nebo problém a téměř okamžitě dostane odpověď nebo návod na řešení.

Jako nejméně preferované metody ředitelé uvedli samostudium, a to 2,1 % a e-learning, který neuvědli žádný z ředitelů. Pedagogičtí pracovníci tzn. i ředitelé mají během školního roku možnost využít 12 dnů volna na samostudium (viz kapitola 6.6). Avšak ředitel sám studuje takřka denně, vyhledává novely zákonů, správné postupy v určitých situacích, odpovídi na otázky rodičů, zaměstnanců a zřizovatele. Podobné je to i v případě e-learningu, i když při této formě studia může ředitel v některých případech konkrétní otázky s odborníkem na dálku konzultovat. U samostudia může začínajícímu řediteli chybět okamžitá zpětná vazba.

**Otázka č. 9:**

*Vyberte 3 oblasti, ve kterých máte největší potřebu se vzdělávat:*

**Tabulka č. 9:** Počet ředitelů škol v návaznosti na potřebu vzdělávání se v dané oblasti - odpovědi na otázku č. 9

Vzdělávací oblasti	Počet respondentů	Podíl v %
Plánování	12	26
Organizování a delegování	7	15,2
Kontrolování	28	60,8
Vedení lidí	9	19,6
Personalistika	10	21,7
Ekonomika a finance	36	78,3
Právo	30	65,2
Řízení kvality vzdělávání	6	13

Respondenti měli možnost vybrat více oblastí, proto je celkový součet podílů vyšší než 100%.

Ředitel vybraný na základě konkurzu může zvláště na počátku kariéry pociťovat nedostatek zkušeností v právních a ekonomických otázkách. S tím je spojená i oblast kontroly. Každý den je ředitel pod tlakem zodpovědnosti a od počátku zodpovídá za vše, co se týká poskytování vzdělávání a školských služeb.

Největší potřebu vzdělávat se, vidí začínající ředitelé (78,3 %) v oblasti ekonomické a financí, dále v oblasti práva (65,2 %) a v oblasti kontrolování (60,8 %), a proto začínající ředitelé zařadili na první místa výše uvedené vzdělávací oblasti.

Při konkurzním řízení předkládá kandidát zpracovanou koncepci rozvoje školy. Pokud je vybrán, má tak v podstatě připravený plán rozvoje školy, vizi a misi. Ví, kam by chtěl, aby jeho škola směřovala a jakým způsobem toho dosáhnout. To zřejmě upozaďuje oblast plánování až na čtvrté místo.

Z pohledu školské problematiky je k zamyšlení, že pouhých 13 % respondentů mělo potřebu vzdělávat se v oblasti řízení kvality vzdělávání.

**Otázka č. 10:**

*Kolikrát jste využila od nástupu na pozici ředitelky mateřské školy profesního manažerského vzdělávání (mimo absolvování povinného studia pro ředitele škol daného vyhláškou č. 317/2005 Sb.)?*

**Tabulka č. 10:** Počet využití dané formy vzdělávání v návaznosti na danou škálu - odpovědi na otázku č. 10

Četnost využití forem vzdělávání  Formy manažerského profesního vzdělávání	Jednou	Podíl v %	Vícekrát	Podíl v %	Nevyužil jsem	Podíl v %
	<b>Jednodenní seminář, přednáška</b>	4	8,6	40	87	2
<b>Vzdělávací kurz</b>	10	21,7	28	60,9	8	17,4
<b>Koučink</b>	7	15,2	1	2,2	38	82,6
<b>Mentoring</b>	6	13	0	0	40	87
<b>Samostudium</b>	0	0	41	89,1	5	10,9
<b>E-learning</b>	0	0	40	87	6	13

Respondenti měli možnost vybrat více oblastí, proto neodpovídá celkový součet podílů 100 %.

Jako nejčastěji využívanou metodu vzdělávání začínajících ředitelů, mimo absolvování povinného studia pro ředitele škol daného vyhláškou č. 317/2005 Sb., ředitelé uvedli

opakované využívání samostudia, účast na jednodenním semináři, přednášce, e-learningu a vzdělávacím kurzu. Samostudium využilo 41 ředitelů opakovaně, což je 89,1 %. Jednodenní seminář nebo přednášku absolvovalo do dvou let od nástupu na vedoucí pozici vícekrát 40 respondentů, což je 87 %, stejně tak e-learning 87 % a vzdělávací kurz 28 respondentů, což je 60,9 %. Odpovědi ředitelů částečně korespondují s nabídkou vzdělávacích institucí (viz tabulka č. 23). Všechny dotazované vzdělávací instituce nabízejí zájemcům nejčastěji jednodenní přednášky (ve 100 %) a dále kurzy (v 60 %).

Studium pro ředitele škol, tzv. Funkční studium I., není v této tabulce uvedeno, neboť jej ředitel využije ve své kariéře zpravidla jednou. E-learning nabízejí pouze 2 instituce z 20 dotazovaných, což je 10 %. To znamená, že přestože by ředitelé o e-learningovou formu vzdělávání měli zájem, instituce ji nabízejí v minimální množství.

#### **Otázka č. 11:**

*Studujete nebo jste studovala od nástupu na pozici ředitelky mateřské školy vysokoškolské studium zaměřené na školský management?*

**Tabulka č. 11:** Počet odpovědí na otázku č. 11

<b>Odpovědi</b>	<b>ano</b>	<b>ne</b>	<b>o studiu uvažují</b>
<b>Počet respondentů</b>	18	19	9
<b>Podíl v %</b>	39,1%	41,3%	19,6%

Celkem 39,1 % začínajících ředitelů uvedlo, že studovalo nebo studuje vysokoškolské studium zaměřené na školský management. Vysokoškolské studium v tomto oboru neabsolvovalo 41,3 % a 19,6 % začínajících ředitelů o studiu teprve uvažuje. Zde se ukazuje, že ředitelé mají o vysokoškolské studium managementu zájem. Tzn., že více jak polovina ředitelů (58,7 %) toto studium absolvovalo, právě studuje nebo o něm uvažuje. Studium takového typu je pro ředitele důležité i proto, že ředitel bez vysokoškolského vzdělání může být oproti vysokoškolsky vzdělaným ředitelům znevýhodněn odebráním 3 let praxe, což může vést zřizovatele k zařazení ředitele do nižšího platového stupně. Tato



skutečnost může být i jedním z důvodů, proč začínající ředitel studuje anebo se chystá studovat management na vysoké škole.

**Otázka č. 12:**

*Jestliže jste v posledních dvou letech absolvovala profesní manažerské vzdělávání, domníváte se, že pro vás bylo přínosem? (pokud jste neabsolvovala, otázku nevyplňujte).*

**Tabulka č. 12:** Počet odpovědí v dané škále

Škála odpovědí	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
Počet respondentů	30	8	6	2
Podíl v %	65,2	17,4	13,1	4,3

Z tabulky vyplývá, že absolvování profesního manažerského vzdělávání je pro ředitele určitě přínosné 65,2 % a spíše přínosné 17,4 %. Ředitelé by se rádi vzdělávali (viz tabulka č. 10). Celkem bylo vzdělávání v určité míře přínosné pro 82,6 % ředitelů.

Z tabulky je také patrné, že pro dva respondenty nemělo vzdělávání žádný přínos a pro 6 bylo spíše nepřínosné, což je dohromady 17,4 %. Opakované absolvování nepřínosného vzdělávání může vést k postupné ztrátě motivace k dalšímu vzdělávání. Tím by však došlo k nepříznivé situaci vzhledem k zákonu č. 563/2004 Sb., čímž by byl porušen § 24, který stanovuje povinnost dalšího vzdělávání po dobu výkonu pedagogické činnosti.

**Otázka č. 13:***Uplatnila jste následně nové poznatky v praxi?***Tabulka č. 13:** *Počet odpovědí v dané škále*

<b>Škála odpovědí</b>	<b>určitě ano</b>	<b>spíše ano</b>	<b>spíše ne</b>	<b>určitě ne</b>
<b>Počet respondentů</b>	26	12	2	6
<b>Podíl v %</b>	56,5	26,1	4,3	13,1

Nové poznatky získané profesním vzděláváním uplatnilo v praxi 82,6 % začínajících ředitelů mateřských škol. Tyto výsledky potvrzují zjištění v tabulce č. 12, kde 38 ředitelů (82,6 %) uvedlo, že profesní manažerské vzdělávání pro ně bylo přínosné.

**Otázka č. 14:***Jakých oblastí se Vaše vzdělávání týkalo?***Tabulka č. 14:** *Počty ředitelů v návaznosti na oblasti vzdělávání (ředitelé mohli vybrat více oblastí)*

<b>Vzdělávací oblasti</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Podíl v %</b>
<b>Plánování</b>	4	8,7
<b>Organizování a delegování</b>	7	15,2
<b>Kontrolování</b>	5	10,9
<b>Vedení lidí</b>	7	15,2
<b>Personalistika</b>	20	43,5
<b>Ekonomika a finance</b>	45	97,8
<b>Právo</b>	46	100
<b>Řízení kvality vzdělávání</b>	1	21,7

Celkový součet podílů je vyšší než 100 %, protože respondenti mohli vybrat více oblastí.

V oblasti práva se vzdělávalo 100 % začínajících ředitelů, v oblasti ekonomiky a financí 97,8 % a v oblasti personalistiky 43,5 %. Pokud předpokládáme, že si ředitelé vybírali oblasti vzdělávání podle své aktuální potřeby, uvedené výsledky se shodují s tabulkou č. 2, kde z pohledu vzdělávacích institucí vyplývá, že si ředitelé na prvních dvou místech vybírají oblasti totožné (právo, ekonomika a finance). Z toho je zřejmé, že ředitelé si vybírali oblasti vzdělávání, při jejichž aplikaci v praxi se musí přímo řídit právními předpisy.

Ředitelé dále uvedli jako třetí nejčastější oblast, ve které se vzdělávali, personalistiku. Vzdělávací instituce ale zařadily na třetí místo oblast plánování. Výsledky porovnání (tabulky č. 14 a tabulky č. 24) se tedy liší v oblasti personalistiky a plánování.

#### **Otázka č. 15:**

*Co nejvíce omezuje Vaši účast na profesním/ manažerském vzdělávání?*

**Tabulka č. 15:** *Faktory omezující profesní/manažerské vzdělávání ředitelů mateřských škol*

<b>Faktory omezující profesní vzdělávání ředitelů</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Podíl v %</b>
<b>Pracovní vytíženost</b>	20	43,5
<b>Obtížná zastupitelnost</b>	16	34,8
<b>Nedostatečná nabídka</b>	2	4,3
<b>Negativní zkušenosti</b>	3	6,5
<b>Nic mě ve vzdělávání neomezuje</b>	5	10,9

Pro mateřskou školu je důležité, aby celý kolektiv včetně lídra věděl, kam chce škola směřovat, jaké má priority, vizi i misi. Pokud vycházíme z předešlých zjištění, předpokládáme, že se ředitelé chtějí vzdělávat. Jen ředitel s odpovídajícími vědomostmi,

znalostmi a zkušenostmi s pomocí kolektivu zajišťuje správný chod organizace a kvalitu vzdělávání. Z toho vyplývá, že vzdělávání ředitele by mělo být pro školu prioritou. Mezi nejčastější omezení v profesním vzdělávání začínající ředitelé uvedli pracovní vytíženost. Tomu odpovídá, že většina z nich uvedla, jako nejčastěji navštěvovanou formu vzdělávání jednorázové přednášky nebo krátkodobé semináře a e-learning.

Toto zjištění potvrzuje i zpráva pražské kanceláře společnosti McKinsey & Company Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení, která poukazuje na zatíženost ředitelů administrativou. Více času na další profesní vzdělávání by ředitelé mohli získat např. častějším delegováním nebo tím, že by alespoň část administrativy na sebe převzal zřizovatel (viz kapitola 4). Zpráva OECD o hodnocení vzdělávání v České republice).

Pokud však ředitel správně nedeleguje, je zahlcen administrativou a cítí se příliš pracovně vytížený (43,5 %) nebo si myslí, že je obtížně zastupitelný nebo nezastupitelný (34,8 %), může dojít k situaci, že splní pouze podmínku vzdělávání danou zákonem a na dalšího vzdělávání se neúčastní.

#### **Otázka č. 16:**

*Vaše mateřská škola je:*

**Tabulka č. 16:** *Počty mateřských škol použitých při výzkumu v návaznosti na počty tříd v jednotlivých mateřských školách*

<b>Velikost mateřské školy podle počtu tříd</b>	<b>Počet mateřských škol</b>	<b>Podíl v %</b>
<b>Jednotřídní mateřská škola</b>	12	26,1
<b>Dvou až trojtřídní mateřská škola</b>	12	26,1
<b>Čtyř až pětítřídní mateřská škola</b>	16	34,8
<b>Šesti a více třídní mateřská škola</b>	6	13

Ve zkoumaném vzorku byly nejčastěji zastoupeny ředitelé čtyř až pětítřídních mateřských škol, a to v 34,8 %.

Z tabulky je zřejmé, že všichni ředitelé se vzdělávali, tzn. že byli schopní v různé míře delegovat kompetence a úkoly spojené s řízením školy a pedagogického procesu, což může být problematické u jednotřídních mateřských škol.

**Otázka č. 17:**

*Vaše vzdělání je:*

**Tabulka č. 17:** *Vzdělání oslovených ředitelek mateřských škol*

<b>Vzdělání ředitelek mateřských škol</b>	<b>Počet ředitelek</b>	<b>Podíl v %</b>
<b>Pedagogické střední s maturitou</b>	36	78,3
<b>Pedagogické vyšší odborné</b>	2	4,3
<b>Pedagogické vysokoškolské</b>	8	17,4
<b>Jiné</b>	0	0

Nejvíce ředitelů z osloveného počtu (78,3 %) dosáhlo středoškolského vzdělání.

Z tabulky č. 11 je zřejmé, že 58,7 % ředitelek si zvýšilo nebo zvyšuje vzdělání manažerským studiem na vysoké škole nebo o takovém studiu uvažuje. Vzhledem k tomu že většina dotazovaných ředitelů má středoškolské vzdělání, získají díky absolvování zmíněného studia vzdělání vysokoškolské a zároveň se stanou profesionály v řízení školy.

**Otázka č. 18:**

*Délka Vaší ředitelské praxe v mateřské škole je:*

**Tabulka č. 18:** *Délka praxe oslovených ředitelek mateřských škol*

<b>Délka praxe ředitelek mateřských škol</b>	<b>Počet ředitelek</b>
<b>Méně než 2 roky</b>	46
<b>Více než 2 roky</b>	0

Odovědi na tuto otázku potvrdily, že všichni vybraní ředitelé opravdu nejsou ve své funkci déle než dva roky.

**Otázka č. 19:**

*Máte manažerskou praxi i z jiného oboru než ze školství, pokud ano odkud?*

**Tabulka č. 19:** *Počty ředitelek mateřských škol v návaznosti na praxi z jiného oboru než školství*

<b>Ano</b>	6
<b>Ne</b>	40

Polovina ze šesti začínajících ředitelek mateřských škol uvedlo předchozí praxi ve zdravotnictví a polovina v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví. Všechny 6 ředitelek, které absolvovaly praxi i v jiném oboru než je školství uvedlo, že poznatky z této praxe využily i při řízení mateřské školy.

**11.2 Dílčí výsledky analýzy a jejich sumarizace - Dotazník pro vzdělávací instituce****Otázka č. 20:**

*Vaše instituce nabízí profesní vzdělávání (lze uvést více variant):*

**Tabulka č. 20:** *Druhy profesního vzdělávání nabízeného institucemi podle toho komu je určeno*

<b>Druhy nabízeného vzdělávání</b>	<b>Počet institucí</b>	<b>Podíl v %</b>
<b>Vzdělávání určené všem pedagogickým pracovníkům</b>	20	100
<b>Vzdělávání určené pouze ředitelům škol</b>	0	0
<b>Vzdělávání určené pouze ředitelům mateřských škol</b>	0	0
<b>Vzdělávání určené pouze začínajícím ředitelům mateřských škol</b>	0	0

Všechny dotazované instituce shodně uvedly, že poskytují profesní vzdělávání určené všem pedagogickým pracovníkům, tzn. i ředitelům. Žádná z institucí však nenabízí vzdělávání specificky zaměřené pouze ředitelům, pouze ředitelům mateřských škol nebo pouze začínajícím ředitelům mateřských škol. Institucemi nabízené vzdělávání tak může navštívit pedagog i nepedagogický pracovník, záleží pouze na jednotlivci samotném, jaké vzdělávání pro sebe považuje za potřebné a přínosné. Zájemce o vzdělávání je omezen nabídkou institucí.

**Otázka č. 21:**

*Provádí Vaše instituce průzkum zájmu o jednotlivé oblasti profesního vzdělávání a následně zjištěné údaje využívá k plánování nabídky?*

**Tabulka č. 21:** *Zjišťování a využívání informací k plánování vzdělávacích akcí*

<b>Provádí organizace průzkum zájmu o jednotlivé oblasti vzdělávání</b>	<b>Počet institucí</b>	<b>Podíl v %</b>
<b>Ano</b>	14	70
<b>Ne</b>	6	30

Přínosem pro začínající ředitele je, že 70 % z dotazovaného souboru institucí provádí průzkum zájmu o jednotlivé oblasti profesního vzdělávání a dále ho využívá k plánování

nabídky. To by mělo ředitelům umožnit vybírat si vzdělávání v návaznosti na konkrétní potřeby. Pro instituce je plánování podle potřeb pedagogických pracovníků, ředitelů také důležité. Vzdělávání je poskytováno většinou za úplatu, a proto je i pro vzdělávací instituce žádoucí, aby o jejich nabídku byl dostatečný zájem.

**Otázka č. 22:**

*Pokud jste na předchozí otázku odpověděli „ano“, krátce popište, jakým způsobem průzkum zájmu provádíte (lze uvést více variant).*

**Tabulka č. 22:** *Způsoby průzkumu zájmu používané vzdělávacími institucemi*

<b>Způsoby průzkumu zájmu o vzdělávací témata podle institucí</b>	<b>Počet institucí</b>	<b>Podíl v %</b>
<b>Hodnotící dotazník na konci vzdělávací akce</b>	9	64,3
<b>Osobní návštěvy ve školách, rozhovory</b>	3	21,4
<b>Elektronicky – emaily zaslané školám</b>	2	14,3

Pro průzkum zájmu o vzdělávání nejčastěji instituce využívají dotazník, osobní návštěvy ve školách, rozhovory a elektronické dotazníky zasílané emaily. Ke zjišťování zájmu využívá 64,3 % vzdělávacích institucí nejčastěji dotazník na konci vzdělávací akce. Je to jednoduchá a rychlá forma průzkumu zájmu, ovšem respondenti jsou pouze účastníci vzdělávání. Dalších 21,4 % volí rozhovor s pedagogy při osobní návštěvě ve školách. Tato forma průzkumu je zajisté pro instituce časově i finančně náročnější, ale podrobněji dokáže určit skutečné vzdělávací potřeby pedagogů, ředitelů a do průzkumu zapojí i ředitele, kteří se zatím vzdělávání neúčastnili.



**Otázka č. 23:**

*Nabízí Vaše vzdělávací instituce mimo jiné (lze uvést více variant):*

**Tabulka č. 23:** *Formy vzdělávání nabízené institucemi ředitelům*

<b>Nabízené formy vzdělávání</b>	<b>Ano</b>	<b>Ne</b>
<b>Studium pro ředitele škol dané vyhláškou č. 317/2005 Sb.</b>	13	7
<b>Kurzy pro ředitele škol</b>	12	8
<b>Jednodenní přednášky pro ředitele škol</b>	20	0
<b>Jednodenní přednášky určené pouze začínajícím ředitelům škol</b>	0	20
<b>Koučink</b>	0	20
<b>Mentoring - podporu mentora, odborníka z praxe</b>	0	20
<b>E - learning</b>	2	18

Nejčastěji nabízenými formami vzdělávání z pohledu institucí jsou jednodenní přednášky určené ředitelům škol, studium pro ředitele škol dané vyhláškou č. 317/2005 Sb., (dříve Funkční studium I.) a kurzy pro ředitele škol. Pokud instituce vytváří nabídku vzdělávání skutečně podle zájmu ředitelů tzn. vychází z jejich potřeb, můžeme tabulku č. 23 porovnat s tabulkou č. 8 a zjistíme, že formy vzdělávání nabízené institucemi uvedené se do jisté míry shodují s nejčastěji preferovanými formami vzdělávání uváděných začínajícími řediteli.

**Otázka č. 24:** *Pokud Vaše instituce nabízí vzdělávání, které je určeno i začínajícím ředitelům škol, ohodnoťte prosím, o jaké oblasti profesního/manažerského vzdělávání mají ředitelé největší zájem (lze uvést více variant).*

**Tabulka č. 24:** *Zájem ředitelů o oblasti vzdělávání z pohledu institucí*

<b>Vzdělávací oblast</b>	<b>Zájem o vzdělávací oblast podle institucí</b>	<b>Podíl v %</b>
<b>Plánování</b>	12	60
<b>Organizování a delegování</b>	11	55
<b>Kontrolování</b>	11	55
<b>Vedení lidí</b>	5	25
<b>Personalistika</b>	10	50
<b>Ekonomika a finance</b>	16	80
<b>Právo</b>	18	90
<b>Řízení kvality vzdělávání</b>	2	10

Jak již bylo uvedeno výše hodnocení výstupů (tabulka č. 14) ředitelé i instituce shodně uvádějí jako nejčastěji využívané oblasti vzdělávání oblast právo, ekonomika a finance. Na třetím místě uvádějí instituce plánování, avšak ředitelé kontrolování.

Ředitelé i vzdělávací instituce jako nejméně využívanou oblast uvedli řízení kvality vzdělávání. Toto zjištění je pozoruhodné, protože pokud vycházíme z odborných zdrojů, tak by tato oblast měla patřit mezi nejvíce využívané.

### 11.3 Shrnutí výsledků výzkumu

Výzkumným problémem této bakalářské práce bylo zjistit, zda nabídka vzdělávacích institucí vychází z poptávky po profesním vzdělávání začínajících ředitelů mateřských škol.

Analýzou a porovnáním dat z dotazníku pro ředitele bylo zjištěno, že většina dotázaných ředitelů mateřských škol (78,3 %) má středoškolské vzdělání, do funkce nastupuje bez manažerské přípravy (60,9 %) a nemá zkušenosti jako zástupce ředitele (60,9 %).

Ředitelé mají o další profesní vzdělávání na začátku kariéry zájem, považují ho za nutnost nebo výhodu (95,5 %), a nebrání se ani jeho absolvování ještě před nástupem do funkce. Jeho přínos vidí v rychlejší orientaci v nové funkci a usnadnění prvních kroků (92,5 %).

Při zpracování dat z dotazníků vzdělávacích institucí bylo v tabulce č. 21 zjištěno, že 70 % vzdělávacích institucí své akreditované programy převážně plánuje na základě poptávky, kterou nejčastěji provádí formou dotazníku na konci vzdělávací akce (64,3 %) nebo osobními návštěvami a rozhovory ve školách (21,4 %). Žádná z institucí však neposkytuje vzdělávání určené pouze ředitelům, začínajícím ředitelům nebo vzdělávání určené jen ředitelům mateřských škol. I tak 82,6 % ředitelů ze svého pohledu označilo nabídku dalšího vzdělávání jako určitě nebo spíše dostatečnou a zajímavou.

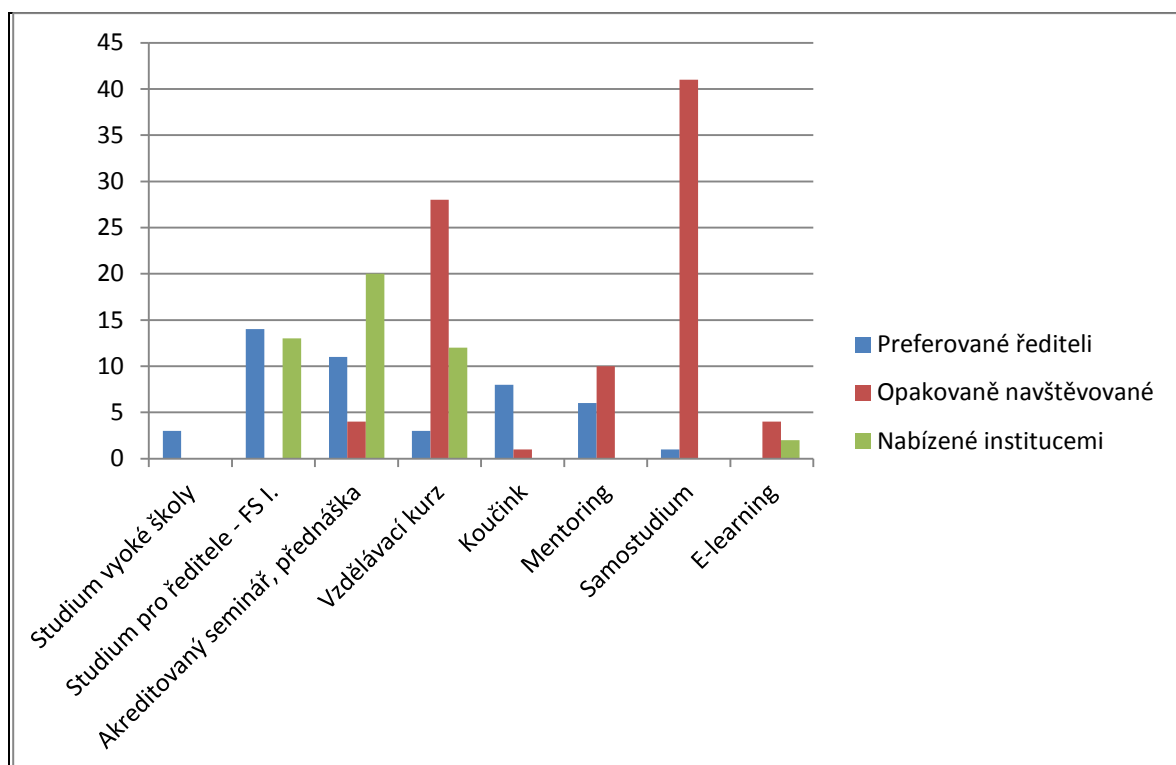
Pokud by si ředitelé mohli sami formu vzdělávání vybírat, viz tabulka č. 8, preferovali by Studium pro ředitele škol dané vyhláškou č. 317/2005 Sb., dříve Funkční studium I. (30,5 %), akreditované semináře a přednášky (23,9 %) a koučink (17,4 %). Pokud však budeme vycházet z výsledků v tabulce č. 10, zjistíme, že ve skutečnosti ředitelé nejčastěji opakovaně využívají samostudium (89,1 %), jednodenní seminář nebo přednášku (87 %) a e-learning (87 %). V tabulce č. 10, která sleduje četnost využívání různých forem vzdělávání Studium pro ředitele škol, dříve Funkční studium I. uvedeno není, protože takový druh studia ředitel zpravidla využije pouze jednou. Po porovnání tabulek č. 8 a 10. můžeme konstatovat, že ředitelé pro další studium nejvíce preferují Studium pro ředitele škol, dříve Funkční studium I., akreditované semináře a přednášky a koučink. Ten však ve skutečnosti jako formu studia ředitelé využili minimálně (jednou ho využilo 15,2 % a vícekrát 2,2 %). Důvodem může být i zjištění v tabulce č. 23, a to, že žádná z oslovených institucí koučink nenabízí. Zde docházíme k závěru, že institucemi používané metody pro průzkum zájmu nejsou zcela vyhovující a ve skutečnosti nabídka vzdělávání ředitelům vyhovuje jen částečně (viz tabulka č. 25). V kapitole č. 9 se uvádí, že od listopadu 2013 by

měl být pilotně ověřován kariérní systém, ve kterém by byly jasně popsány instituce s oprávněním přiznávat akreditace. Tyto instituce by pak mohly využít znalostí zkušených ředitelů a koučink aplikovat jako běžný způsob profesního vzdělávání.

**Tabulka č. 25:** *Preferované, navštěvované a institucemi nabízené formy profesního vzdělávání*

Formy vzdělávání	Formy vzdělávání preferované řediteli		Opakovaně navštěvované formy vzdělávání		Formy vzdělávání nabízené institucemi	
	počet	podíl (%)	počet	podíl (%)	počet	podíl (%)
<b>Studium vysoké školy</b>	3	6,5 %	x	x	x	x
<b>Studium pro ředitele škol (dříve Funkční studium I.)</b>	14	30,5 %	x	x	13	65 %
<b>Akreditovaný seminář, přednáška</b>	11	23,9 %	40	87 %	20	100 %
<b>Vzdělávací kurz</b>	3	6,5 %	28	60,9 %	12	60 %
<b>Koučink</b>	8	17,4 %	1	2,17 %	0	0
<b>Mentoring</b>	6	13,1 %	10	21,7 %	0	0
<b>Samostudium</b>	1	2,1 %	41	89,1 %	0	0
<b>E-learning</b>	0	0	40	87 %	2	10 %

**Graf 1:** Přehled preferovaných, navštěvovaných a institucemi nabízených forem profesního vzdělávání



V tabulce č. 11 více jak polovina (58,7 %) ředitelů uvedla, že studovali, studují anebo uvažují o studiu vysoké školy zaměřeném na školský management. Takové studium obvykle obsáhne všechny oblasti a některé formy profesního vzdělávání. Poskytne široké spektrum znalostí a vědomostí. Zaručí profesionalitu a vysokou odbornost přednášejících. Na rozdíl od Studia pro ředitele škol je však z hlediska časové dotace mnohem rozsáhlejší.

Ředitelé v tabulce č. 15 uvedli, že největšími překážkami omezujícími účast na dalším vzdělávání jsou pracovní vytíženost (43,5 %) a obtížná zastupitelnost (34,8 %). I přes tyto omezující faktory se všichni oslovení ředitelé různými formami vzdělávali a následně získané poznatky uplatnilo v praxi 82,5 % ředitelů. To vypovídá o smysluplnosti takového vzdělávání.

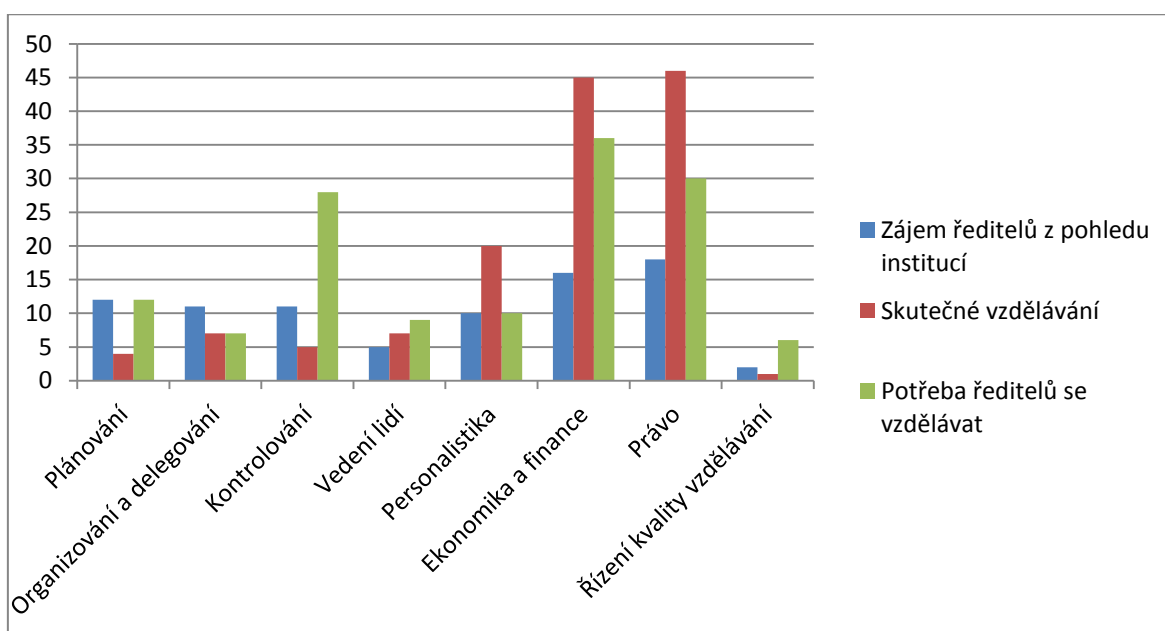
Dále byly porovnány tabulky č. 9, č. 14 a č. 24, tzn. oblasti, ve kterých měli ředitelé potřebu vzdělávat se, ve kterých se skutečně vzdělávali a oblasti, které ředitelé využili nejčastěji z pohledu institucí. Zde došlo ke shodě v prvních dvou nejčastěji využívaných oblastech, a to v oblasti práva a oblasti ekonomiky a financí. Ve třetí nejčastěji preferované oblasti byl rozdíl. Ředitelé by se chtěli vzdělávat v kontrolování, ale vzdělávali se

v personalistice a z pohledu institucí byla na třetí místo zařazena oblast plánování. Viz tabulka č. 26.

**Tabulka č. 26: Porovnání vzdělávacích oblastí**

Vzdělávací oblasti	Zájem ředitelů o vzdělávací oblast z pohledu institucí		Oblasti, ve kterých se ředitelé skutečně vzdělávali		Oblasti, ve kterých mají ředitelé potřebu vzdělávat se	
	počet	procento	počet	procento	počet	procento
<b>Plánování</b>	12	60 %	4	8,7 %	12	26 %
<b>Organizování a delegování</b>	11	55 %	7	15,2 %	7	15,2 %
<b>Kontrolování</b>	11	55 %	5	10,9 %	28	60,8 %
<b>Vedení lidí</b>	5	25 %	7	15,2 %	9	19,6 %
<b>Personalistika</b>	10	50 %	20	43,5 %	10	21,7 %
<b>Ekonomika a finance</b>	16	80 %	45	97,8 %	36	78,3 %
<b>Právo</b>	18	90 %	46	100 %	30	65,2 %
<b>Řízení kvality vzdělávání</b>	2	10 %	1	2,2 %	6	13 %

**Graf 2: Přehled porovnání vzdělávacích oblastí**



## 11.4 Ověření předpokladů

**Předpoklad 1:** *Předpokládám, že více jak polovina začínajících ředitelů mateřských škol nastupuje na pozici vedoucího pracovníka s žádnými nebo minimálními manažerskými zkušenostmi a bez manažerského vzdělání.*

Tento předpoklad se potvrdil.

**Předpoklad 2:** *Předpokládám, že se začínající ředitel chce a potřebuje vzdělávat.*

Tento předpoklad se potvrdil.

**Předpoklad 3:** *Předpokládám, že nabídka vzdělávacích institucí ředitelům vyhovuje.*

Tento předpoklad se částečně nepotvrdil, protože ředitelé škol preferovanou vzdělávací oblast „kontrolování“ (viz Graf 2) nakonec při svém sebevzdělávání nevyužili v takovém množství, i přes to, že byla institucemi nabídnuta (viz kapitola 11.3).

**Předpoklad 4:** *Absolvování odpovídajícího profesního vzdělávání usnadní začínajícím ředitelům řízení mateřské školy.*

Tento předpoklad se potvrdil.

## 12 ZÁVĚR

Cíl práce, kterým bylo zjistit aktuální nabídku profesního vzdělávání poskytovanou institucemi a porovnat ji se zájmem o profesní vzdělávání z pohledu začínajících ředitelů mateřských škol, byl splněn. V Grafu 2 je uveden přehled oblastí, o které mají začínající ředitelé z pohledu vzdělávacích institucí největší zájem, ve kterých se skutečně vzdělávali a ve kterých mají potřebu se vzdělávat. Ten bude elektronickou cestou poskytnut vzdělávacím institucím i ředitelům mateřských škol, které se účastnily výzkumu.

Teoretická část práce se zabývá problematikou současného profesního vzdělávání začínajících ředitelů mateřských škol. Naznačuje jeho význam v dalších souvislostech, např. tak, jak je uvedeno v Dlouhodobém záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR 2012, dále ve Zprávě OECD o hodnocení vzdělávání v České republice (leden 2012) a ve veřejně prospěšné studii Pražské kanceláře společnosti McKinsey & Company, která se zabývá úrovní českého základního a středního školství s názvem Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení. Tyto dokumenty poukazují na provázanost úrovně vzdělávání a ekonomických výsledků země. Kladou důraz na výběr a profesionalitu vedoucích pracovníků. Závěrečná bakalářská práce popisuje legislativní vymezení podmínek nástupu do ředitelské funkce, vystihuje základní manažerské funkce a kompetenční profil ředitele. Sleduje nabídku i zájem o další profesní vzdělávání ředitelů mateřských škol, klade důraz na jeho význam. Výstup z této práce by mohl přispět k upřesnění témat a forem profesního vzdělávání nabízeného institucemi, tak aby ředitelé získali dostatek znalostí potřebných při řízení školy a ty dále mohli uplatnit v praxi. Ředitelé profesionálové s aktuálními znalostmi jsou dobrým předpokladem pro prosperitu školy a postupně stoupající výsledky českého školství. To ve výsledku posílí konkurenceschopnost naší republiky v mezinárodním měřítku.

Výzkumná část práce prostřednictvím dotazníků pro ředitele škol zjišťuje jejich názor na zkoumanou problematiku. Náhodně vybraný vzorek tak částečně reprezentuje názory začínajících ředitelů na aktuálnost a potřebnost profesního vzdělávání. Vychází z úsudků ředitelů, kteří jsou ve funkci méně než 2 roky a jsou vlastně na počátku dráhy.

Na profesní vzdělávání mají ředitelé kladné názory, popisují ho jako výhodu nebo nutnost. Z výzkumu vyplynulo, že ředitelům nabídka vzdělávacích témat vcelku vyhovuje, je pro ně zajímavá i dostatečná. Mimo krátkodobé přednášky a semináře by ředitelé rádi využili



koučink, ten však žádná z oslovených institucí nenabízí. Ale právě počáteční vedení zkušeným kolegou by umožnilo rychlejší orientaci ve funkci a po té více času na sledování kvality vzdělávání, plánování a vedení školy k vytyčeným cílům.

Pozitivním zjištěním pro vzdělávací instituce je, že se ředitelé, pokud k tomu budou mít podmínky, chtějí vzdělávat. V některých případech však nejsou ředitelům škol nabízeny vzdělávací aktivity v souladu s jejich potřebami.

Závěrečná bakalářská práce může posloužit i začínajícím ředitelkám mateřských škol (z řad učitelek), které ještě neabsolvovaly studium pro ředitele a nemají prozatím představu, na jaké oblasti se nejvíce při řízení školy orientovat.

System profesního vzdělávání ředitelů by měl být plánovaný, promyšlený a legislativně podpořený. Pokud bude opravdu v nejbližší době aplikován kvalitní kariérní systém (Učitelské noviny 31/2011), který se zaměří i na profesní vzdělávání ředitelů, dá se předpokládat zlepšení úrovně vzdělávání v České republice a alespoň přiblížení se vzdělávacím systémům dobře fungujícím v zahraničí. Toto tvrzení může být předmětem dalšího výzkumu.

### 13 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BARTOŠOVÁ, H., *Management II*, Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2007. ISBN 978-80-7251-198-3.
2. BENEŠ, M. *Úvod do andragogiky*. Praha: Univerzita Karlova, 1997. ISBN 382-94-97.
3. MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých.*, Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.
4. WEIHRICH, H., KOONTZ, H. *Management*, Praha: Victoria Publishing, 1993, ISBN 80-80605-45-7.
5. *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR (2011-2015)*, MŠMT 2011
6. ČESKÁ ŠKOLNÍ INSPEKCE, *Souhrnné poznatky České školní inspekce z průběhu a výsledků konkurzů na ředitele ve školním roce 2011/2012*, Praha: Česká školní inspekce, 2012.
7. MC KINSEY & COMPANY, *Klesající výsledky českého školství: fakta a řešení*, Praha 2010.
8. OECD, *Zpráva OECD o hodnocení vzdělávání v České republice*, 2012.
9. ADAMOVÁ, J. *Souvislost profesního rozvoje ředitelů s fázemi jejich kariérové dráhy (z pohledu ředitelek, ředitelů mateřských škol Plzeňského kraje)*. 2012. 108 s. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Centrum školského managementu.
10. BAREŠ, M. *Kompetenční profil ředitelů škol a jejich další vzdělávání*. 2012. 136 s. Diplomová práce (Mgr.) Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Centrum školského managementu.
11. Perspektiva kariéry ve školství. *Učitelství noviny*. 2011, roč. 114, č. 31, ISSN 0139-5718
12. Zákon č. 472/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání
13. Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů.
14. Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů
15. Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů

16. Nařízení vlády č. 75/2005 Sb. o stanovení rozsahu přímé vyučující, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů

## 14 PŘÍLOHY

### Příloha 1

#### Dotazník pro ředitele škol

Vážená paní kolegyně,

obracím se na Vás s žádostí o spolupráci při zjišťování dat k tvorbě bakalářské práce s názvem **Analýza současné nabídky a poptávky po profesním vzdělávání začínajících ředitelů mateřských škol**. Vyplnění dotazníku Vám nezabere více než 10 minut Vašeho času a umožní Vám přispět k cílené podpoře začínajících ředitelek mateřských škol, tak jak ony samy potřebují a považují za přínosné.

1. Myslíte si, že nástup na pozici ředitelky mateřské školy bez institucionální manažerské/profesní přípravy je překážkou pro úspěšné zvládnutí nové role ředitelky mateřské školy?  
a) určitě ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) určitě ne
2. Absolvovala jste manažerské/profesní vzdělávání již před nástupem na pozici ředitelky mateřské školy?  
a) ano    b) ne
3. Zde odpovězte, pouze pokud jste na předchozí otázku odpověděla „ne“: Domníváte se, že kdybyste realizovala své manažerské vzdělání např. absolvováním uceleného programu studia pro ředitele škol dle vyhlášky č. 317/2005 Sb., dříve Funkční studium I., ještě před nástupem na vedoucí místo, zorientovala byste se v nové roli ředitelky mateřské školy rychleji?  
a) určitě ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) určitě ne
4. Považujete profesní vzdělávání na počátku ředitelské dráhy za:  
a) nutnost                      b) výhodu                      c) zbytečnost
5. Předcházela Vašemu nástupu do funkce ředitelky mateřské školy pozice zástupkyně ředitelky?  
a) ano    b) ne

6. Domníváte se, že je současná nabídka vzdělávacích programů pro začínající ředitele dostatečná?
- a) určitě ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) určitě ne
7. Vnímáte nabídku vzdělávacích možností pro Vás jako zajímavou?
- a) určitě ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) určitě ne
8. Pokud byste si Vy sama mohla vybírat formu vzdělávání na počátku kariéry ředitelky mateřské školy, zvolila byste:
- a) studium pro ředitele škol dané vyhláškou č. 317/2005 Sb., např. studium pro ředitele škol (dříve Funkční studium I.),
- b) studium vysoké školy v bakalářském nebo magisterském programu zaměřeném na školský management,
- c) akreditovaný seminář, přednáška,
- d) akreditovaný vzdělávací kurz,
- e) koučink,
- f) mentoring,
- g) samostudium,
- h) e-learning.
9. Vyberte 3 oblasti, ve které máte největší potřebu se vzdělávat:
- a) plánování
- b) organizování a delegování
- c) kontrolování
- d) vedení lidí
- e) personalistika
- f) ekonomika a finance
- g) právo
- h) řízení kvality vzdělávání
10. Kolikrát jste využila, od nástupu na pozici ředitelky mateřské školy, profesního/manažerského vzdělávání (**mimo** povinného absolvování studia pro ředitele škol daného vyhláškou č. 317/2005 Sb.).
- Jednodenní seminář, přednáška

a) jednou                      b) vícekrát                      c) nevyužila jsem

• vzdělávací kurz

b) jednou                      b) vícekrát                      c) nevyužila jsem

• koučink

a) jednou                      b) vícekrát                      c) nevyužila jsem

• mentoring

a) jednou                      b) vícekrát                      c) nevyužila jsem

• samostudium

a) jednou                      b) vícekrát                      c) nevyužila jsem

• e-learning

a) jednou                      b) vícekrát                      c) nevyužila jsem

11. Studujete nebo jste studovala od nástupu na pozici ředitelky mateřské školy vysokoškolské studium zaměřené na školský management?

a) ano                      b) ne                      c) o studiu uvažuji

12. Jestliže jste v posledních dvou letech absolvovala profesní/manažerské vzdělávání, domníváte se, že pro Vás bylo přínosem? (Pokud jste neabsolvovala, otázku nevyplňujte).

a) určitě ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) určitě ne

13. Uplatnila jste následně nové poznatky v praxi?

a) určitě ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) určitě ne

14. Jakých oblastí se Vaše vzdělávání týkalo?

- a) plánování
- b) organizování a delegování
- c) kontrolování

- d) vedení lidí
- e) personalistika
- f) ekonomika a finance
- g) právo
- h) řízení kvality vzdělávání

15. Co nejvíce omezuje Vaši účast na profesním/manažerském vzdělávání ?

- a) pracovní vytíženost
- b) obtížná zastupitelnost
- c) nedostatečná nabídka profesního vzdělávání
- d) negativní zkušenost s kvalitou profesního vzdělávání
- e) nic mě v profesním vzdělávání neomezuje

Na závěr bych se ráda dozvěděla několik informací o Vás a Vaší mateřské škole:

16. Vaše mateřská škola je:

- a) jednotřídní
- b) dvou až trojtřídní
- c) čtyř až pětiletídní
- d) šesti  
a vícetřídní

17. Vaše vzdělání je:

- a) pedagogické střední s maturitou
- b) pedagogické vyšší odborné
- c) pedagogické vysokoškolské
- d) jiné - prosím uveďte jaké .....

18. Délka Vaší ředitelské praxe v mateřské škole je:

- a) méně než 2 roky
- b) více než 2 roky

19. Máte manažerskou praxi i z jiného oboru než ze školství, pokud ano, tak odkud:

- a) ano
- b) ne

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku. Jeho vyhodnocení Vám mohu zaslat na e-mail.  
Přeji mnoho úspěchů ve vaší práci.

Markéta Polláková

studentka 3. ročníku Školského managementu na Pedf UK v Praze.

## Příloha 2

### Dotazník pro vzdělávací instituce

Vážená paní kolegyně, pane kolego,

obracím se na Vás s žádostí o spolupráci při zjišťování dat k tvorbě mé bakalářské práce s názvem **Analýza současné nabídky a poptávky po profesním vzdělávání začínajících ředitelů mateřských škol**. Vyplnění dotazníku Vám nezabere více než 10 minut Vašeho času a případně Vám umožní, na základě získaných informací, získat zpětnou vazbu potřebnou pro plánování cílené podpory začínajících ředitelů mateřských škol, tak jak ony samy potřebují a považují za přínosné.

#### 1. Vaše instituce nabízí profesní vzdělávání (lze uvést více variant):

- |  |     |    |
|--|-----|----|
| • určené <u>všem pedagogickým pracovníkům</u>    | ano | ne |
| • určené <u>pouze ředitelům škol</u>             | ano | ne |
| • určené <u>pouze ředitelům mateřských škol</u>  | ano | ne |
| • určené <u>pouze začínajícím ředitelům škol</u> | ano | ne |

#### 2. Provádí Vaše instituce průzkum zájmu o jednotlivé oblasti profesního vzdělávání a následně zjištěné údaje využívá k plánování nabídky?

- a) ano                      b) ne

#### 3. Pokud jste na předchozí otázku odpověděli „ano“, krátce popište, jakým způsobem průzkum zájmu provádíte (lze uvést více variant):

.....  
.....

#### 4. Nabízí Vaše instituce, mimo jiné (lze uvést více variant):

- |  |     |    |
|--|-----|----|
| • studium pro ředitele škol dané vyhláškou č. 317/2005 Sb. | ano | ne |
| • kurzy určené ředitelům škol                              | ano | ne |
| • jednodenní přednášky pro ředitele škol                   | ano | ne |
| • přednášky určené pouze začínajícím ředitelům škol        | ano | ne |
| • koučink  | ano | ne |
| • mentoring, podpora odborníka z praxe, mentora            | ano | ne |
| • e-learning   | ano | ne |



5. Pokud Vaše instituce nabízí vzdělávání, které je určeno i začínajícím ředitelům škol, ohodnoťte prosím, o jaké oblasti profesního/manažerského vzdělávání, mají dle Vašeho názoru, ředitelé největší zájem (lze uvést více variant):

Ohodnoťte prosím počtem bodů 1-5, kdy 5 bodů je největší zájem a 1 bod je nejmenší zájem:

a) plánování	1	2	3	4	5
b) organizování a delegování	1	2	3	4	5
c) kontrolování	1	2	3	4	5
d) vedení lidí	1	2	3	4	5
e) personalistika	1	2	3	4	5
f) ekonomika a finance	1	2	3	4	5
g) právo	1	2	3	4	5
h) řízení kvality vzdělávání	1	2	3	4	5

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku. Jeho vyhodnocení Vám zašlu do konce letošního školního roku na Váš e-mail. Přeji mnoho úspěchů ve vaší práci.

Markéta Polláková

studentka 3. ročníku Školského managementu na Pedf UK v Praze.