

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2015

Eva Mužíková

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Proměna činností ředitele mateřské školy v posledních 15 letech
The Transformation of the Activities of the Kindergarten Director
in the Last 15 Years

Eva Mužíková

Vedoucí práce: PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Proměna činností ředitele mateřské školy v posledních 15 letech vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, 2.4.2015

.....

podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování PhDr. Václavu Trojanovi, Ph.D. za jeho cenné rady a trpělivost při vedení mé bakalářské práce.

.....

podpis

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: **Eva Mužíková**

Studijní program: **Specializace v pedagogice**

Studijní obor: **Školský management**

Obor práce: **Školský management**

Děkan fakulty Vám podle zákona č. 111/1998 Sb. určuje tuto bakalářskou práci:

Název práce: **Proměna činností ředitele mateřské školy v posledních 15 letech**

Jazyk práce: **čeština**

Zásady pro vypracování:

Cílem závěrečné práce bude popis proměny činností ředitele mateřské školy v uplynulých 15 letech s důrazem na zásadní rozdíly ve výkonu funkce. Bude použit kvalitativní výzkum formou případové studie. Práce bude vypracována v souladu se schváleným prováděcím projektem závěrečné práce.

Seznam odborné literatury:

- BEČVÁŘOVÁ, Z. Současná mateřská škola a její řízení. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. 154 s. ISBN 80-7178-537-7.
BEČVÁŘOVÁ, Z. Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy. 1. vyd. Praha: Portál, 2010, 171 s. ISBN 978-80-7367-221-8.
KALOUS, J.; KOTÁSEK, J.; BACÍK, F., aj. Příprava řídicích pracovníků ve školství. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 1997. ISBN 80-210-1679-5.
LHOTKOVÁ, Irena. Ředitel a střední management školy. Praha: Portál, 2014, 176 s. ISBN 978-80-262-0591-3.
LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. Kompetence řídicích pracovníků ve školství. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 103 s. Řízení školy. ISBN 978-807-3578-992.
MŠMT (EDITOR ÚIV). Školství na křižovatce: výroční zpráva o stavu a rozvoji výchovně vzdělávací soustavy v letech 1997-1998. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 1998, 283 s. ISBN 80-211-0305-1.
MATULOVÁ, Jana. Ředitelé škol ve školské legislativě (1900. 2007. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/64470/fj_m/Diplomova_prace.pdf
SLAVÍKOVÁ, L. 2003. Systém přípravy řídicích pracovníků ve školství v kontextu nových technologií vzdělávání. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2003. ISBN 80-7290-150-8.
SVOBODOVÁ, E a kol. Vzdělávání v mateřské škole. 1. vyd. Praha: Portál, 2010, 166 s. ISBN 978-80-7367-774-9.
SYSLOVÁ, Z. a kol. Jak úspěšně řídit mateřskou školu. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2012. 344 s. ISBN 978-80-7357-976-0.
ŠVARČÍČEK, R.; ŠEĐOVÁ K. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
TROJAN, Václav. Pedagogický proces a jeho řízení. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012, 172 s. ISBN 978-80-7290-543-0.
Zpráva o vývoji českého školství od listopadu 1989 vzdělávání v České republice. In: MŠMT [online]. 2009. vyd. 2009 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/strategicke-a-koncepcni-dokumenty-cerven-2009>

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Trojan Václav, Ph.D.**

Oponenti:

Konzultanti:

Datum zadání bakalářské práce: 16.6.2014

Termín odevzdání bakalářské práce: dle harmonogramu příslušného akademického roku



Student

V Praze dne 15.1.2015



Vedoucí katedry

ANOTACE:

Závěrečná bakalářská práce se zabývá funkcí ředitele mateřské školy a proměnou jeho činností za posledních 15 let. V teoretické části jsou tyto proměny popisovány z obecného hlediska a v části výzkumné z pohledu samotných ředitelů mateřských škol. Hlavní pozornost je soustředěna na jednotlivé oblasti činností ředitelů mateřských škol a na jejich změny.

Výsledky bakalářské práce vychází z popisu v teoretické části a z provedených šetření.

Pro výzkumnou část byla zvolena případová studie, která zkoumá problematiku intenzivně do hloubky. Snaží se o určitý náhled na práci současných řídicích pracovníků v mateřských školách očima jejich samotných aktérů.

Závěr práce dává přehled o intenzitě změn činností ředitelů mateřských škol. Poznatky mohou využít ředitelé pro reflexi vlastní práce, ale také MŠMT pro cíleně zaměřenou podporu ředitelů v problematických oblastech.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Mateřská škola, ředitel, činnosti ředitele mateřské školy, lídr, manažer, vykonavatel, kompetence.

ANNOTATION:

The Final Bachelor Thesis deals with the function of the Kindergarten Director and the transformation of his/her activities for the past 15 years. The theoretical part describes these changes from a general perspective. The research part includes the perspective of Kindergarten Directors. The main attention is concentrated on particular areas of the activities of the Kindergarten Directors and it describes the changes.

The results of the Bachelor thesis are based on the description in the theoretical part, as well as from the research investigation.

The Bachelor Thesis includes separate cases of directors, which explore the issue very deeply. This research tries to show a specific view on the work of present managers in kindergarten through the eyes of the actors themselves.

The conclusion of the Bachelor Thesis gives an overview of the intensity changes in the activities of the Kindergarten Director. This knowledge can be used for the reflection of the director's own work, as well as for the Ministry of Education for a targeted support of directors in problematic areas.

KEYWORDS:

Kindergarten, Director, Activities of the Kindergarten Director, Leader, Manager, Executor, Competence.

OBSAH:

1	Úvod a cíl práce.....	10
2	Mateřská škola.....	12
3	Ředitel mateřské školy	15
3.1	Postavení ředitele mateřské školy.....	16
3.2	Kvalifikační předpoklady ředitele mateřské školy	18
4	Role ředitele mateřské školy	19
4.1	Ředitel školy jako lídr.....	20
4.2	Ředitel školy jako manažer.....	21
4.3	Ředitel školy jako vykonavatel přímé pedagogické činnosti.....	22
5	Kompetence ředitele mateřské školy.....	24
5.1	Kompetence od jiného(příslušnost, pravomoc, odpovědnost).....	24
5.2	Kompetence od sebe(způsobilst, schopnost, dovednost).....	24
5.3	Kompetenční model řídicího pracovníka.....	25
6	Činnosti ředitele mateřské školy	28
6.1	Oblasti činnosti ředitele mateřské školy	30
7	Změny školské legislativy od roku 2000 do roku 2015	35
7.1	Kurikulární reforma	38
8	Výzkumné šetření.....	40
8.1	Cíl výzkumného šetření	40
8.2	Stanovení výzkumných otázek a tvrzení	40
8.3	Metody šetření	40
8.3.1	Kvalitativní výzkum	41
8.4	Vzorek výzkumného šetření	41
8.5	Šetření polostrukturovanými rozhovory	43
8.6	Výsledky zjištěné polostrukturovanými rozhovory	44
9	Závěr.....	63
10	Seznam použité literatury.....	65

1 Úvod a cíl práce

Závěrečná bakalářská práce **Proměna činností ředitele mateřské školy v posledních 15 letech** je zaměřena na popis proměny činností zkušených ředitelů českých veřejných mateřských škol za posledních 15 let.

V této bakalářské práci budu popisovat, ve kterých oblastech činností ředitele mateřské školy je tato proměna největší. Jak jsou popsány v legislativě a jak je popisují ředitelé mateřských škol.

Téma bylo vybráno z důvodu mé dvaadvacetileté praxe ve funkci ředitele mateřské školy. Výzkum mi dává možnost komparovat své zkušenosti v dané oblasti s kolegy.

Cílem předložené práce je popis proměny činností ředitele mateřské školy v uplynulých 15 letech s důrazem na zásadní rozdíly ve výkonu funkce. V celé práci je použito oslovení v mužském rodě, ale jedná se především také o ředitelky mateřských škol.

Úkolem teoretické části je přiblížit práci ředitele mateřských škol, popsat oblasti, ve kterých zkušení vedoucí pracovníci svou funkci vykonávají. Prostřednictvím odborné literatury se pokusím objasnit postavení ředitele v českém regionálním školství, pojmenovat požadavky na něho kladené. Popsat oblasti činností ředitele mateřské školy a popsat změny v legislativě, které tyto činnosti také ovlivnily.

Výzkumná část je vedena hlavním cílem práce - popis proměny činností ředitele mateřské školy v uplynulých 15 letech s důrazem na zásadní rozdíly ve výkonu funkce.

Výzkumný problém – proměna činností ředitele mateřské školy v posledních 15 letech. Typ výzkumného problému je popisný.

V úvodu této části přiblížím charakteristiku kvalitativního výzkumu, který jsem vzhledem k tématu zvolila, použité metody a nástroje. Výzkumná část obsahuje analýzu získaných dat, jejich interpretaci a vyhodnocení.

Budu popisovat a srovnávat proměnu činností ředitele mateřské školy za posledních 15 let. Práce ředitele školy prochází za posledních 15 let velikou proměnou. Práce by měla ukázat, ve kterých oblastech činnosti ředitele mateřské školy je tato proměna nejvíce patrná. Je tedy na místě ptát se přímo ředitelů mateřských škol, jak vnímají vlastní práci v přímé pedagogické činnosti, vedení a řízení školy. Budu zjišťovat, jak se změnily jejich činnosti ve funkci ředitele školy za posledních 15 let.

Pro výzkumnou část své práce jsem zvolila kvalitativní výzkum, jehož hlavním přínosem je získání detailních a komplexních informací od malého vzorku respondentů.

Data budu získávat hloubkovým rozhovorem – polostrukturovaným rozhovorem.

Výzkumná otázka – v jaké oblasti činností ředitele mateřské školy je proměna za posledních 15 let nejvíce patrná? Jak tuto proměnu popisují ředitelé mateřských škol?

Proměnné a hypotézy, případně ověřovaná tvrzení - z pohledu ředitelů mateřských škol se za posledních 15 let změnil rozsah činností ředitele mateřské školy.

2 Mateřská škola

Co je to mateřská škola? Je to organizace ve smyslu uspořádaného školského systému. Je jednotkou s nastavenými pravidly a danou strukturou. Sdružuje skupinu lidí, jejichž činnost směřuje ke společnému záměru a cíli. V případě mateřské školy je to kvalitní předškolní vzdělávání.¹ Mateřská škola spolupracuje s rodiči a doplňuje rodinnou výchovu.

„*Jesle by si děti nevymyslely, zato školku ano,*“ tvrdíval nestor dětských psychologů profesor Zdeněk Matějček. Za pravdu mu dává praxe i odborníci. Ve třech letech děti začínají vyhledávat kolektiv stejně starých dětí.

Bečvářová charakterizuje předškolní vzdělávání za životně významný začátek celoživotního vzdělávání, ve kterém se kladou základy hodnotového systému, formují se postoje ke vzdělávání, učení a vědění a v němž dítě získává osobní samostatnost, která mu pak umožňuje příznivější a pestřejší spoluúčast v lidském společenství.²

Podle Koťátkové velké politické změny a demokratizace společnosti po roce 1989 ovlivnily současnou podobu mateřských škol. V té době se začal ukazovat zcela nevhodný způsob práce s dětmi po vzoru základních škol – učení. Scházela zde hlavní činnost dítěte a tou je hra. Toto zjištění nebylo zcela nové, ale reagovat se na něj mohlo až po roce 1989.

V 90. letech 20. století převažují spontánní požadavky a volně realizované změny

vycházející od učitelek a jednotlivých škol, které postupně začaly uplatňovat

svoji autonomii. Tyto procesy se projevovaly jako hledání jiného způsobu práce, nebyly v ohnisku zájmu centrálních úřadů a jejich vývoj byl ve velké míře v režii jednotlivých škol. Můžeme upřesnit, že to byl proces zasahující všechny MŠ, avšak v různé míře. Velmi záleželo na osobní aktivitě jednotlivých učitelek či ředitelek.³

Vzdělávací funkce mateřských škol byla doceněna přijetím zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání – „Školský zákon“.⁴

Podle „Školského zákona“ se předškolní vzdělávání stalo legitimní součástí systému vzdělávání. Mateřská škola je legislativně zakotvena v rámci vzdělávací soustavy

1 SYSLOVÁ, Zora a Vladimíra HORNÁČKOVÁ. Jak úspěšně řídit mateřskou školu. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 340 s. Řízení školy. ISBN 978-807-3579-760

2 BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010, 171 s. ISBN 978-807-3672-218

3 KOŤÁTKOVÁ, Soňa. Jak se mateřských škol dotýkaly transformační a kurikulární změny?: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta. Pedagogická orientace, roč. 2014, č. 24.

4 Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání

jako druh školy. Docházka do mateřské školy není však povinná, pouze doporučená pro děti v posledním ročníku mateřské školy.

Jde o počáteční stupeň veřejného vzdělávání organizovaného a řízeného požadavky a pokyny MŠMT. Koncepce předškolního vzdělávání je založena na stejných zásadách, jako ostatní obory vzdělávání a řídí se společnými cíli: orientuje se k tomu, aby si dítě od útlého věku osvojovalo základy klíčových kompetencí a získávalo tak předpoklady pro své celoživotní vzdělávání, umožňující mu se snáze a spolehlivěji uplatnit ve společnosti znalostí.

Předškolní vzdělávání je institucionálně zajišťováno mateřskými školami popř. je realizováno v přípravných třídách základních škol. Mateřské školy se dělí na státní (veřejné – poskytují veřejnou službu) a soukromé.

Školský zákon rozlišuje MŠ podle konkrétních zřizovatelů a právních forem. Mateřské školy v ČR mají ze zákona právní subjektivitu a lze je dělit podle právní formy na příspěvkové organizace, státní příspěvkové organizace a školské právnické osoby.

Mateřské školy tvoří největší skupinu škol v České republice. Tyto školy jsou zapsané ve školském rejstříku a vedené podle školského zákona.

Docházka do mateřské školy se týká dětí zpravidla ve věku od 3 do 6 let. Mateřská škola se organizačně dělí na třídy. Do tříd je možno zařazovat děti stejného či různého věku a vytvářet třídy věkově homogenní či věkově heterogenní. Stejně tak je možno do tříd běžných mateřských škol zařazovat děti se speciálními vzdělávacími potřebami a vytvářet třídy integrované.

Dítě je v MŠ přijímáno a akceptováno jako individualita, jsou respektovány jeho základní lidské potřeby.

„Úkolem institucionálního předškolního vzdělávání je doplňovat rodinnou výchovu a v úzké vazbě na ni pomáhat zajistit dítěti prostředí s dostatkem mnohostranných a přiměřených podnětů k jeho aktivnímu rozvoji a učení. Předškolní vzdělávání má smysluplně obohacovat denní program dítěte v průběhu jeho předškolních let a poskytovat dítěti odbornou péči. Mělo by usilovat, aby první vzdělávací krůčky dítěte byly stavěny na promyšleném, odborně podepřeném a lidsky i společensky hodnotném základě, a aby čas

prožitý v mateřské škole byl pro dítě radostí, příjemnou zkušeností a zdrojem dobrých a spolehlivých základů do života i vzdělávání“.⁵

Hlavní funkcí mateřské školy je vzdělávání podle školního vzdělávacího programu (ŠVP), který je v souladu s Rámcovým vzdělávacím programem pro mateřské školy (RVP PV). Závazným termínem pro práci s ŠVP byl 1.1.2007.

K tradiční funkci školy přibývají další funkce a to etická, ochranná, metodologicko–koordinační, socializační, personalizační, kvalifikační, integrační, selektivní, diagnostická, kulturační, ekologická, ekonomická a politická.⁶

Mateřská škola má svá specifika. *„Předškolní vzdělávání se maximálně přizpůsobuje vývojovým fyziologickým, kognitivním, sociálním a emocionálním potřebám dětí této věkové skupiny a dbá, aby tato vývojová specifika byla při vzdělávání dětí v plné míře respektována.*

Předškolní vzdělávání by proto mělo nabízet vhodné vzdělávací prostředí, pro dítě vstřícné, podnětné, zajímavé a obsahově bohaté, v němž se dítě může cítit jistě, bezpečně, radostně a spokojeně, a které mu zajišťuje možnost projevit se, bavit a zaměstnávat přirozeným dětským způsobem.

Vzdělávání má být důsledně vázáno k individuálně různým potřebám a možnostem jednotlivých dětí, včetně vzdělávacích potřeb specifických. Každému dítěti je třeba poskytnout pomoc a podporu v míře, kterou individuálně potřebuje, a v kvalitě, která mu vyhovuje.“⁷

5SMOLÍKOVÁ Kateřina, vedoucí týmu. Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání. Dotisk 1., upr. vyd. [i.e. 2. vyd.]. V Praze: Výzkumný ústav pedagogický, 2010. ISBN 978-808-7000-335

6Pedagogická encyklopedie. Vyd. 1. Editor Jan Průcha. Praha: Portál, 2009, 935 s. ISBN 978-80-7367-546-2

7SMOLÍKOVÁ Kateřina, vedoucí týmu. Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání. Dotisk 1., upr. vyd. [i.e. 2. vyd.]. V Praze: Výzkumný ústav pedagogický, 2010. ISBN 978-808-7000-335

3 Ředitel mateřské školy

Škola je vzdělávací instituce a je zřizována za účelem naplňovat svůj cíl. Poskytovat vzdělávání. K tomu potřebuje lidi, zaměstnance, kteří dané cíle uskutečňují. Aby škola dobře fungovala, musí být řízena. Tuto činnost hlavního řídicího činitele ve škole zastávají ředitelé. Obecně platí, že jaký je ředitel, taková je škola.

Ředitelé škol jsou vedoucí pracovníci, přispívají k dosažení úspěchu školy tím, že se starají, aby ostatní pracovníci využívali svoje nejlepší schopnosti k dosažení úspěchu školy. Přitom se očekává, že rovněž ředitelé využijí svoje nejlepší schopnosti a motivaci k dosažení úspěchu školy.

„Obklopený mnoha lidmi, a přesto sám. Zodpovědný za množství procesů, a přesto často váhající, rozvažující důsledky svého konání. Radící a pomáhající mnoha lidem, a přesto toužící po radě, pomoci, zastavení.“⁸

V této knize se autoři zmiňují, že ředitelé jsou lidé se značnou mírou odpovědnosti za práci druhých. Ředitel se postará o finance, budovu a vybavení škol, najde a zaplatí dobré učitele, bude komunikovat s rodiči, panem starostou či radními pro školství, bude školu reprezentovat a propagovat její práci.

Ředitel vede školu tak, aby docházelo systematicky ke zlepšování stavu a škola vykazovala stále kvalitní výsledky vzdělávání. Je důležité, aby škola obstála v konkurenci s ostatními školami stejného typu. Ředitel je vůdčí osobností ve škole. Ředitel je zodpovědný ve škole za vše počínaje každodenním řízením pedagogického procesu, přes organizaci školního roku, veškerou administrativu, personalistiku a chod budov jemu do správy svěřených, až po efektivně stanovenou koncepci rozvoje školy a kvalitní vizi, kam má škola směřovat. Ředitel vede lidi, zaměstnance školy. Komunikuje s vnějším prostředím, vytváří a udržuje spolupráci s ostatními školami, institucemi školstvím jakkoli dotčenými, a dalšími organizacemi.

Podle Bečvářové⁹ *„je efektivní ředitelkou ta, která má silný smysl pro odpovědnost, elán a vytrvalost při sledování cílů, tendence být ve společnosti iniciativní, má sebedůvěru a smysl pro osobní identitu, ochotu akceptovat důsledky svých rozhodnutí a akcí.“* Dále říká, že *„je připravena snášet stresy z mezilidských vztahů, schopná vyrovnávat se se*

⁸ LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. Kompetence řídicích pracovníků ve školství. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, ISBN 978-80-7357-899-2

⁹ BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010, 171 s. ISBN 978-807-3672-218

zklamáním, tolerovat odklady či zpoždění a má schopnost účinně a efektivně ovlivňovat chování jiných lidí.“

„K vlastnostem špičkových ředitelek patří zejména ochota tvrdě pracovat, vytrvalost, odhodlanost, ochota riskovat, schopnost vzbuzovat nadšení a houževnatost“.

3.1 Postavení ředitele mateřské školy

Žijeme v době, kdy každý škole rozumí, protože značnou část života ve škole prožil.

V knize Pedagogický proces a jeho řízení se Trojan ihned v úvodu zmiňuje o krizi důvěry. *„Pedagogický pracovník nemá důvěru společnosti a tím méně ji může v poslední době cítit ředitel školy. Nemám na mysli oblasti, v nichž jsou nezbytné přesné výsledky, v nichž jde o finanční prostředky či musí být splněny konkrétní ukazatele. Osobně mám na mysli důvěru systémovou, důvěru vyplývající z postavení ředitele školy a důvěru, kterou nelze vetknout do sebevíce nesmyslně tloustnoucích školních řádů.“¹⁰*

Dále autor popisuje důležitost celoživotní podpory pedagogických pracovníků.

„Podpora vyjadřující, že pracovník není na svoje problémy sám, že se má na koho obrátit s prosbou o radu či konzultaci.“

Od doby přelomu osmdesátých a devadesátých let 20. století se ve školství mnohé změnilo. Jak výstižně uvádí Lhotková, Trojan a Kitzberger, *„dramaticky se zvýšila míra odpovědnosti ředitele v mnoha oblastech“*, což je neúměrné pracovnímu výkonu jedné osoby. *„Při komparaci odpovědností (tedy pouze jednoho pojetí kompetence ředitele), které měl v roce 1989 a které má v roce 2012, nabýváme dojmu, že hovoříme o zcela jiné práci“*. Dle šetření PISA 2009, které analyzuje mimo jiné i autonomii škol, *„není mnoho zemí na světě, které by předaly ředitelům školy tak velikou míru odpovědnosti, jako je tomu u nás“*.¹¹

Autoři se v prvních odstavcích této knihy zamýšlejí nad tím, že jsou ředitelé škol a řídicí pracovníci ve školství doposud málo vnímanými, chápanými a taktéž málo oceňovanými postavami našich škol.

“Přitom na jejich bedrech leží tolik, že je na místě klást si otázku, zdali to ještě lze unést“.¹¹

¹⁰ TROJAN, Václav. Pedagogický proces a jeho řízení. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 90 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-807-4785-399

¹¹ LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. Kompetence řídicích pracovníků ve školství. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, ISBN 978-80-7357-899-2

Syslová se ve své knize zmiňuje o nelehké pozici ředitelky mateřské školy. „*Decentralizované řízení všech typů a stupňů škol klade v současnosti i na ředitelku mateřské školy řadu úkolů, na které nebyla v průběhu svého vzdělávání připravena. Reforma školství postavila i ředitelku mateřské školy do nové pozice, kdy může sice využívat více svoji samostatnost a má daleko větší pravomoci, ale na druhé straně také více zodpovědnosti.*“¹²

V současné době je postavení ředitele relativně ustálené v právních předpisech. Ředitel mateřské školy je řídicím pracovníkem, statutárním orgánem právnické osoby. Z titulu této funkce vyplývá povinnost respektovat zákony, platné právní normy. Ředitel má velké pravomoci, ale také vysokou zodpovědnost. Řídí školu jako celou organizaci se všemi důsledky, které patří k její organizační formě, tedy právní subjektivitě školy. Ředitel školy je ve smyslu managementu hlavním manažerem školy. Zároveň je statutárním zástupcem školy jakožto právnické osoby s povinností výkonu role zaměstnavatele. To znamená, že v plném rozsahu zabezpečuje pracovní právní vztahy mezi školou, právnickou osobou a zaměstnanci.

„*Ředitel mateřské školy je povinen respektovat a postupovat podle obecně platných závazných právních norem České republiky (zákony, vládní nařízení, vyhlášky, metodické pokyny, organizační směrnice). Ředitel vykonává státní správu v oblasti školství, ale není jejím orgánem státní správy ve školství. Je pouze zákonem pověřen k výkonu některých funkcí ve státní správě. Podle školského zákona je především povinen naplňovat základní poslání mateřské školy a dodržovat další ustanovení této právní normy.*“¹³

Kompetence a odpovědnost ředitele školy přesně definuje § 164 a 165 zákona č. 561/2004 Sb., dále jen Školský zákon. §166, odstavec 3, téhož zákona naproti tomu vymezuje, kdy a za jakých podmínek výše uvedené kompetence a odpovědnost ředitele školy končí.

Postavení ředitele mateřské školy je v současné době velmi obtížné. Ředitel se musí umět obklopit lidmi, kteří umí a chtějí pracovat. Musí je vést, motivovat, dát jim možnost vlastního profesního rozvoje. Musí vytvořit tým, s kterým bude podávat tak kvalitní výkony, aby obstál v konkurenci. Musí dobře znát své klienty, komunikovat s nimi a ukázat jim, že právě jeho mateřská škola předává jejich dětem kvalitní předškolní vzdělávání.

¹²SYSLOVÁ, Z. a kol. Jak úspěšně řídit mateřskou školu. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-976-0

¹³BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. Současná mateřská škola a její řízení. 1. vyd. Praha: Portál, 2003, 154 s. ISBN 80-717-8537-7

3.2 Kvalifikační předpoklady ředitele mateřské školy

Zákon o pedagogických pracovnících¹⁴ stanovuje, že ředitelem mateřské školy může být ten, kdo krom splnění předpokladu pro výkon činnosti pedagogického pracovníka splní i další předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy (zřizovaných ministerstvem, krajem, obcí a svazkem obcí). Jedním z předpokladů pro výkon činnosti ředitele je získání praxe ve výkonu přímé pedagogické činnosti. Pro ředitele MŠ je stanovena délka tři roky. Dále zákon určuje povinnost, nejpozději do dvou let ode dne výkonu činnosti, získat „*znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol (zřizovaných ministerstvem, krajem, obcí a svazkem obcí) v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.*“

Tato povinnost se „*nevztahuje na ředitele, který znalosti v oblasti řízení školství získal vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu školský management, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání, uskutečňovaném vysokou školou, zaměřeném na organizaci a řízení ve vzdělávání.*“

Ředitel, který nezískal znalosti v oblasti řízení školství výše zmíněnými způsoby, může funkci ředitele vykonávat maximálně dalších 5 let, pokud nemá za sebou již 10 let řídicí praxe.¹⁵

Ten, kdo splňuje všechny zákonné podmínky a má minimální praxi 3 roky, se může stát ředitelem mateřské školy. Na doplnění získání znalostí v oblasti řízení školství má od zahájení výkonu činnosti dvouletou lhůtu. Je to dostatečná příprava na funkci ředitele školy v současných podmínkách? Bylo by vhodnější mít vzdělání v oblasti řízení školství při vstupu do funkce ředitele mateřské školy již splněno? Toto téma bylo již analyzováno ve studiích i závěrečných pracích. Získání znalostí v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol by bylo vhodnější před nástupem do funkce.

¹⁴ Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, v platném znění

¹⁵ Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, v platném znění

4 Role ředitele mateřské školy

V naší zemi byla společensky zažitá role ředitele podle daného scénáře, který obsahoval přesně vymezené pokyny a předpisy. Škola byla řízena „zvenčí“. Ředitelé měli pouze pravomoc vykonávat nařízení, příkazy a pokyny nadřízených orgánů. „*Ředitel byl vždy spíše vykonavatelem a „zabezpečovatelem“ (správcem) rozhodnutí svých nadřízených a ne autonomním manažerem s odpovědností za rozvoj školy. Po roce 1989 se, v kontextu zásadních změn ve vzdělávací politice českého školství (oblast řízení, financování, kurikula, vzdělávací nabídky, atd.), role ředitele školy začala měnit.*“¹⁶

Předpokladem bylo právě uvolnění dosud existujícího centralizovaného systému ve prospěch škol. Společenské změny přinesly ředitelům postavení manažerů, kteří se na základě jim svěřených pravomocí mohli kompetentně rozhodovat.

Struktura organizace správy školství v naší zemi v letech 1948 až 1991 vypadala takto:

- ústřední orgán: Ministerstvo školství
- krajský orgán: Odbor (referát) školství při KNV
- okresní orgán: Odbor (referát) školství a kultury při ONV
- místní orgán: Odbor (referát) školství při MNV

Zde je jasně vidět, že školství od ministerstva až po místní úroveň bylo resortně řízeno – nebyl zde prostor pro kreativitu a reagování na aktuální potřeby studentů, pedagogů a ostatní veřejnosti.

Změny ve společnosti po roce 1989 a následné změny legislativy, nastavují i změny v nárocích na práci ředitelů škol. Škola se postupně stává samostatnou řídicí jednotkou řízenou zevnitř, tedy ředitelem školy.

Po převodu škol na právní subjektivitu (rok 2003), ředitelé nemají na starosti pouze řízení vzdělávacího procesu a její organizaci jako v době fungování školských úřadů, ale řídí školu i po stránce ekonomické a právní.

Jako lídři školu vedou, jako manažeři školu řídí a jako vykonavatelé v ní učí. Ve velké firmě zaměstnají na tyto role tři vedoucí pracovníky. Ve škole je jen ředitel.

Dle názoru Trojana patří role ředitele mezi nejkomplicovanější roli ve školství. Vedle značných pravomocí nese s sebou tato funkce i vysoké nároky a odpovědnost.

16PRÁŠILOVÁ, M. 2006. Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. ISBN 80-244-1415-5

Ředitel je zatěžován odbornými činnostmi ekonomickými i právními. „*Přitom z publikací obecné teorie managementu vyplývá potřeba kompetencí k řízení lidí, výběru pracovníků delegování úkolů a kontroly. Očekávat od ředitele školy bezchybné detailní výklady právních norem, ekonomiky, problematiky stavebního řízení apod. je podobně absurdní jako jej nutit do studia všech předmětů vyučovaných na jeho škole. Kompetence musí začínat od vyjasnění role ředitele ve škole*“.¹⁷

Plamínek¹⁸ uvádí tři základní role ředitele škol: lídra, manažera a vykonavatele.

Lídr určuje směr, tedy vizi organizace, manažer tuto vizi transformuje do každodenní praxe a vykonavatel podává konkrétní výkon – jako učitel má přímou výchovnou nebo vyučovací povinnost. V rámci rozvoje školy, strategického řízení, kvality výuky, dobré organizace, financování a zvyšování odborné a pedagogické úrovně vzdělávání je potřeba hledat a rozvíjet vhodný vztah mezi jednotlivými rolemi ředitele, to znamená mezi vedením, řízením a správou.

4.1 Ředitel školy jako lídr

„*Dělá správné věci*“.¹⁹ Lídr by neměl říkat, jak věci udělat, ale jak mají vypadat a vyvolat touhu a nadšení a zájem po realizaci.

Ředitel musí znát odpovědi na otázky. Kde jsme? (analýza soudného stavu). Kam chceme dojít? (cíl) Jak se tam dostaneme? (strategie) V tomto případě by měl být ředitel školy schopen vymezit jasný směr, povzbuzovat, motivovat a přesvědčit o nutnosti změny své spolupracovníky.

Ředitel je v pozici lídra nositelem myšlenek. Utváří kulturu školy. Stanoví spolu se zaměstnanci vizi směru vývoje školy. Motivuje ostatní k jejich uskutečnění. Očekává se, že myšlenky, vize a cíle jsou správné. Umí formulovat myšlenky, umí je analyzovat, vyhodnocovat informace, poznat lidi a naslouchat jim. V roli lídra se ředitel školy stává autoritou, která má vliv a respekt díky svým kvalitám, odbornosti a morálním postojům. Ředitel jako vůdce (lídr) má velký osobní vliv na ostatní. Pokud má v sobě něco zvláštního, jedinečného, co se nazývá charisma, je předpoklad, že bude schopný vůdce.

¹⁷Trojan V. „Vzdělávání ředitelů škol a jejich kompetence, 1/2010 E-Pedagogium: nezávislý odborný časopis určený pedagogickým pracovníkům všech typů škol. ISSN 1213-7758

¹⁸Jiří PLAMÍNEK. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.

¹⁹DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-242-03.

Vůdcovství si vysvětlujeme jako vztah mezi těmi, kteří vedou a těmi, kteří jsou vedeni. Každý ředitel je vůdcem a očekává se od něj, že umí komunikovat s lidmi tak, aby je inicioval, motivoval a ovlivňovat tak dosažení cílů.

Drucker²⁰ uvádí: „*Základem efektivního vůdcovství je důkladně promyšlené poslání organizace, jeho definování a jeho jasné a viditelné vyhlášení. Vůdčí osobnost vytyčuje cíle, stanovuje priority a vyhledává a udržuje standardy. Dělá samozřejmě kompromisy, efektivní vůdčí osobnosti jsou si přímo bolestně vědomy skutečnosti, že neovládají celý vesmír. Než však vůdčí osobnost akceptuje nějaký kompromis, promyslí si, co je správné a žádoucí. Tím, co odlišuje pravého vůdce od scestného, jsou jeho cíle. Druhým požadavkem je, aby vůdčí osobnost považovala svou práci za odpovědnost a ne za nadřazenost a výsadu.*“

4.2 Ředitel školy jako manažer

„*Dělá věci správně. Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.*“²⁰

Role manažera je pro ředitele školy ze všech ostatních rolí ta nejnáročnější. Musí dobře znát a ovládat soubor nezbytných dovedností. Plánování, rozhodování, organizování, delegování, vedení lidí, kontrolování a hodnocení. Náročnost funkce manažera spočívá také v tom, že dosahuje vytčených cílů prostřednictvím jiných lidí. Zajišťuje průnik vize a strategie do praxe. Hledá nové možnosti a příležitosti. Ředitel školy je v pozici vrcholového manažera a jeho náročná činnost vyžaduje osobnostní předpoklady, přirozenou autoritu, úroveň informovanosti, vysoké mravní kvality, schopnost lidského porozumění a vysokou úroveň odborných znalostí. Má schopnost argumentace, vyjednávání, vyhodnocování zpětné vazby.

Ředitel mateřské školy v roli manažera provádí veškeré činnosti, které jí pomáhají naplnit a dosáhnout vytčené vize, cíle a úkoly. Od plánování, řízení, tvůrčího vedení lidí, přes motivaci, komunikaci, kontrolu, hodnocení po zpětnou vazbu, jsou její všechny kroky propojeny s kulturou školy. A to jak s vnějšími vlivy, které tolik neovlivní, tak zejména s vnitřní kulturou školy a jejím vnitřním klimatem.

20DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-242-03.

4.3 Ředitel školy jako vykonavatel přímé pedagogické činnosti

Role vykonavatele přímé pedagogické činnosti je pro ředitele každé školy jasně daná a definovaná v NV č. 75/2005 Sb.²¹, o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, ve znění NV č. 273/2009 Sb. V závislosti na počtu tříd a oddělení v mateřské škole má ředitel stanovenou přímou pedagogickou činnost.

Tabulka č. 1: Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti

Škola / Pedagogičtí pracovníci	Počet tříd, oddělení	Týdenní rozsah hodin přímé pedagogické činnosti
Mateřská škola		
učitel		31
ředitel	1	24
	2	21
	3 až 4	18
	5 až 6	16
	7 a více	13

Míra přímé pedagogické činnosti u ředitelů mateřských škol se nezměnila. Činnosti ředitele se mnohonásobně navýšily. Je tento časový poměr v pořádku? Je čas, který věnuje ředitel řízení školy dostačující? Např. u ředitele jednotřídní mateřské školy 1-2 hodiny denně. Každý ředitel byl a je učitelem. Je v pořádku, že mají ředitelé vyučovací povinnost, potřebují kontakt s pedagogickým procesem.

Otázkou je velikost konkrétní přímé vyučovací povinnosti. Lhotková uvádí:

„Ředitelka pětitřídní mateřské školy má přímou vyučovací povinnost 16 hodin týdně. Možná si řeknete trochu málo při tom počtu dětí? Tak se podívejme ne celou záležitost podrobněji: v mateřské škole není hospodárka – takže veškerou sekretářskou a účetní agendu zajišťuje sama ředitelka. Od prostého zvedání telefonů, otvírání pošty a vypisování objednávek až k evidenci faktur, zapisování majetku i jeho vyřazování. Další administrativní zátěží je správní rozhodování, evidence žáků, vyplňování statistických výkazů a řešení každodenních problémů pedagogických i nepedagogických. Šíře činnosti

²¹NV č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, ve znění NV č. 273/2009 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

*ředitelek mateřských škol je tak mnohem větší než u jiných řídicích pracovníků ve školství.*²²

²²Lhotková I., Hýčkáme si ředitele škol... ale všechny? Publikováno v časopise *Řízení školy : odborný měsíčník pro ředitele škol Praha : ASPI Publishing, Roč. 7, č. 5 (2010)*,

5 Kompetence ředitele mateřské školy

Pojem kompetence můžeme chápat dvěma způsoby. Dříve to byly kompetence ve smyslu pravomoci a nyní se často používá ve smyslu znalosti či dovednosti.

*„Slovo kompetence se používá v manažerské praxi ve dvojitým smyslu – jednak jako rozsah pravomoci a jednak jako způsobilost k úloze. V obou případech se tento pojem vyjadřuje k tomu, zda je konkrétní člověk kompetentní něco udělat“.*²³

*„Kompetenční pravidlo říká, že úspěchy a neúspěchy firem souvisejí s kompetencemi lidí, kteří pro firmy pracují“*²⁴.

*„Všechny problémy firem je možné řešit na úrovni změn kompetenci lidí, kteří pro ně pracují. Tudiž nejdůležitější kompetence řídicího pracovníka je tyto kompetence identifikovat a nalézat cesty k jejich kultivaci. Zjednodušeně se dá říci, že základní kompetencí řídicího pracovníka musí být schopnost práce s lidmi.“*²⁵

Je ředitel mateřské školy kompetentní vést a řídit mateřskou školu? Je vybaven všemi kompetencemi, které jsou pro vedení a řízení školy potřebné?

Kompetence ve svých dvou rovinách budou popsány v následujících kapitolách.

5.1 Kompetence od jiného (příslušnost, pravomoc, odpovědnost)

Základní pravomoci a povinnosti ředitelů mateřských (i jiných) škol jsou obsahem patnácté části školského zákona, konkrétně § 164 a §165. I jiné zákony ředitelům umožňují, aby disponovali dalšími pravomocemi a kompetencemi např. zákoník práce.

Ředitel má pravomoc, ale i odpovědnost za výsledek.

5.2 Kompetence od sebe (způsobilost, schopnost, dovednost)

Podle Hroníka můžeme ještě význam kompetence rozšířit o třetí dimenzi, kterou je motivace. Získáváme tak model – „mohu – umím – chci“.

„Kompetentní pracovník tedy:

- má možnost v daném prostředí takové chování použít (tj. kompetence od jiného – může),*

²³ LHOTKOVÁ, I.; TROJAN, V.; KITZBERGER, J. Kompetence řídicích pracovníků v školství. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-73-57-899-2.

²⁴ PLAMÍNEK, Jiří. PLAMÍNEK. Řízení podle kompetencí. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 180 s. ISBN 80-247-1074-9

²⁵Trojan V., Vzdělávání ředitelů škol a jejich kompetence, 1/2010 E-Pedagogium: nezávislý odborný časopis určený pedagogickým pracovníkům všech typů škol. ISSN 1213-7758

- je vybaven vlastnostmi, schopnostmi, dovednostmi a zkušeností, které k takovému chování nezbytně potřebuje (tj. kompetence od sebe – umí),
- je motivovaný takové chování použít (tj. vnitřní motivace – chce)²⁶

Ředitel mateřské školy je dle legislativy oprávněn vykonávat určité činnosti.

Splňuje tedy první bod tohoto modelu – „může“.

Další bod - „umí“ by měl být vytvářen zejména vzděláním.

Třetí bod – „chce“ je vytvářen na základě motivace a závisí především na osobnosti ředitele.

5.3 Kompetenční model řídicího pracovníka

Kompetenční model řídicího pracovníka je souhrn kompetencí, které jsou potřeba pro jeho pracovní pozici, aby naplňoval cíle organizace.

Žádný kompetenční model není univerzální, žádný nemůže vyhovovat všem školám.

Kompetenční model může sloužit zřizovateli při konkurzech na místo ředitele školy. Nejen tomu, kdo se uchází o místo ředitele i samotnému řediteli pro zhodnocení jeho silných i slabých stránek.

Pokud bychom vytvářeli kompetenční model řídicího pracovníka v roce 2000, vypadal by určitě jinak. Chyběly by kompetence manažerské a i ostatní kompetence by byly poněkud zúženy vzhledem k odpovědnosti, povinnostem a pravomocem ředitele školy.

Následující kompetenční model ředitele školy vychází z knihy Kompetence řídicích pracovníků ve školství.²⁷

²⁶ FRANTIŠEK HRONÍK, Jitka Vedralová. Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxi. Vyd. 1. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 80-904-1332-3.

²⁷ LHOTKOVÁ, I.; TROJAN, V.; KITZBERGER, J. Kompetence řídicích pracovníků v školství. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-73-57-899-2

Tabulka č. 2: Kompetenční model ředitele školy

LÍDROVSKÉKOMPETENCE Strategické myšlení	sestavení a naplňování vize
	stanovení priorit
	prezentace a propagace školy
	motivace pracovníků
MANAŽERSKÉKOMPETENCE Rozvoj organizace	stanovení strategie
	personální činnosti- výběr, hodnocení,týmy
	zajištění zdrojů- projekty, granty
	chod systému – výkon manažerských funkcí
ODBORNÉKOMPETENCE Vzhledem k funkci	znalost právních a ekonomických předpisů
	znalost školského kodexu
	komunikační schopnosti
	jazykové vybavení
OSOBNOSTNÍKOMPETENCE	time management
	seberozvoj, schopnost reflexe
	přijímání rozhodnutí
	práce se stresem
SOCIÁLNÍKOMPETENCE	sestavování týmu
	řešení problémů, konfliktů, zvládání odporu
	spolupráce s partnery
	akceptování podmínek
ŘÍZENÍ AHODNOCENÍEDUKAČNÍHOPROCESU	plánování a vytváření kurikula
	evaluace procesu
	implementace nových poznatků do edukace
	využívání zpětné vazby pro zlepšování procesu

Pod každou kompetencí si můžete představit určitou činnost ředitele školy tzn. přetavit do pozorovatelného chování.

Lídrovské kompetence

- Dokáže sestavit vizi odpovídající potřebám školy.
- Umí stanovit priority a rozhodnout o naléhavosti a důležitosti každé z nich.
- Propaguje a zviditelňuje školu na veřejnosti.
- Dosahuje svým působením optimálního výkonu u členů svého týmu.

Manažerské kompetence

- Stanoví strategii, pojmenuje změřitelné cíle v souladu s vizí školy.
- Správně provádí výběr pracovníků, jejich adaptaci a hodnocení, stanovuje kritéria a pečuje o další rozvoj zaměstnanců.
- Zajistí pro školu finanční zdroje mimo stanovený rozpočet.

- Umí správně vykonávat všechny základní manažerské funkce.

Odborné kompetence

- Řídí školu v souladu s platnými právními a ekonomickými předpisy.
- Sleduje trendy vývoje školství a dokáže je implementovat do života školy.
- Dokáže vhodně komunikovat se členy svého týmu i s partnery školy.
- Komunikuje v cizím jazyce.

Osobnostní kompetence

- Dokáže si rozvrhnout svůj čas, stíhá svoji práci.
- Pravidelně se vzdělává, dokáže se poučit z vlastních chyb.
- Umí se rozhodovat a nést důsledky svých rozhodnutí.
- Umí pracovat pod časovým tlakem.

Sociální kompetence

- Umí sestavit tým a pracovat s jednotlivými jeho členy.
- Řeší konflikty otevřeně a rychle, umí zvládat odpor proti změnám.
- Navazuje spolupráci s partnery školy a dokáže ji využít ku prospěchu školy.
- Dokáže akceptovat stávající podmínky vytvořené zřizovatelem školy a legislativním rámcem.

Kompetence k řízení a hodnocení edukačního procesu

- Dokáže naplánovat a implementovat ŠVP odpovídající konkrétní škole, žákům a situaci, v níž se škola nachází.
- Využívá pravidelně zjišťované výsledky dětí ke zlepšování edukačního procesu.
- Využívá nové poznatky pro optimalizaci edukačního procesu.
- Umí využít poznatků tak, aby v předstihu inovoval ŠVP.

6 Činnosti ředitele mateřské školy

Pol a kolektiv ve svém článku popisuje činnosti ředitele školy v roce 1989. „*Zatímco po desetiletí do roku 1989 byla škola jednotkou především vyplňující předepsané recepty a nařízení přicházející zvenčí (řád činnosti školy byl silně exekutivní), od počátku devadesátých let minulého století se i u nás namísto toho zdůrazňuje škola jako jednotka rozvíjející se zevnitř – při respektu ke zvenčí daným mantinelům (pravidlům a požadavkům).*“²⁸

Většina ředitelů mateřských škol v době „proměny české společnosti“ zůstávala pod vedením školských úřadů až do roku 2003, kdy povinné školy přešly na formu právní subjektivity.

Do té doby se věnovali činnostem převážně z oblasti pedagogické:

- Ředitel vykonával přímou pedagogickou činnost.
- Přijímal děti do mateřské školy.
- Organizoval, plánoval a kontroloval pedagogický proces ve škole (rozdělení služeb pracovníků, plán práce, hospitace, další vzdělávání pedagogických pracovníků, spolupráce s rodiči, akce školy).
- Organizoval a kontroloval práci nepedagogických pracovníků.
- Zasílal podklady pro mzdy na školský úřad.

Ostatní činnosti zastával školský úřad:

- Přijímal, odměňoval pracovníky a zajišťoval s tím spojenou administrativu = pracovně právní agendu (např. i fond kulturních a sociálních potřeb).
- Staral se o BOZP a CO.

Městský (obecní) úřad se staral o svou budovu a pozemek, kde škola sídlila:

- Prováděl opravy, revize, zařizoval nábytkem, pořizoval hračky, učební pomůcky.
- Proplácel faktury (ředitel měl pouze min. obnos peněz v pokladně školy), prováděl inventury majetku.

Od roku 2003 se ředitelům změnily činnosti, které musí zastávat. Přibyly oblasti činností, o které se dříve staraly školský úřad a městský úřad. Na ředitele se přesunula značná

28 POL, M. a kol. Úvodní fáze profesní dráhy ředitelů základních škol [online]. Studia pedagogica, ročník 14, č. 1, 2009. Dostupné na <http://www.phil.muni.cz/journals/index.php/studia-paedagogica/article/view/74>

odpovědnost i vysoké pravomoci. Změna takto nastaveného řízení školy přináší proměny požadavků a očekávání na prakticky všechny hlavní činnosti ředitele školy.

„Řada autorů se shoduje, že v souvislosti s těmito přesuny byly na ředitele delegovány nezvykle vysoké pravomoci a odpovědnosti a přes dílčí obměny jim zůstávají svěřeny dodnes (srov. např. Obst, 2006; Pol, Novotný, 2005; Prášilová, 2008; Sedláček, 2008 aj.).“²⁹

Podle Pola se tato změna týká každé z manažerských činností (plánování, organizování, rozhodování, motivování, hodnocení, kontrola aj.) a vztahuje se ke všem oblastem chodu školy. *„Ředitel školy je tím, od koho se očekává, že zajistí klíčové aktivity ve škole (učení a vyučování), vytvoří podmínky pro formulování vize a směru rozvoje školy a pro spolupráci lidí na směřování k této vizi, bude udržovat školu v relativně pružných a otevřených vztazích se subjekty vnějšího prostředí, dostojí požadavkům na to, aby škola skládala účty ze své práce a v mnohostranné komunikaci se širším prostředím zkvalitňovala svoji práci.“²⁹*

„Řízení škol dnes vyžaduje nový typ řídicího pracovníka. Musí to být profesionál, který dokáže sladit požadavky a potřeby zřizovatele, inspekce, rodičů, žáků a především zaměstnanců; musí být odborníkem, manažerem i leaderem.“³⁰

Změnili se ředitelé při přechodu do právní subjektivity? Nebo to jsou stejní ředitelé jako předtím?

Právní subjektivita nebyla podmíněna konkurzem ani studiem pro ředitele (pouze povinnost do dvou let od nástupu do funkce si studiem doplnit znalosti v oblasti řízení školství). Pokud chtěli ředitelé zůstat ve funkci, museli se postarat, aby se se vším novým seznámili, naučili, pracovali.

„S nástupem do funkce přebírá ředitel mateřské školy odpovědnost za to, aby pracovníci školy měli k dispozici vše, co k výkonu profese potřebují a aby se jim dostávalo podpory a co nejlepších podmínek k práci. Je od něj očekáváno, že bude kompetentně vykonávat řídicí práci, a tak bude vzorem pro své spolupracovníky i děti, které svým příkladem povede k podporujícímu chování. Požadavek na kompetentnost ředitele se vystupňoval

²⁹POL, M. a kol. Úvodní fáze profesní dráhy ředitelů základních škol [online]. Studia pedagogica, ročník 14, č.1,2009. Dostupné na <http://www.phil.muni.cz/journals/index.php/studia-paedagogica/article/view/74>

³⁰ Slavíková, L. Vývojové aspekty managementu a řízení školy. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2003, s. 5. ISBN 80-7290-133-8.

s přechodem mateřských škol do právní subjektivity a s požadavkem na tvorbu školního vzdělávacího programu“.³¹

Zvýšil se i požadavek na kompetentnost ředitelů.

6.1 Oblasti činnosti ředitele mateřské školy

„V současné době má ředitel či ředitelka školy přímou odpovědnost za všechny procesy ve škole, za ekonomiku, personalistiku, pedagogický proces i veškerou vnitřní i vnější komunikaci. Práce ředitele školy se během několika let změnila tak dramatickým způsobem, že je dobré položit otázku, zdali to bylo vždy ku prospěchu jednotlivých škol a zdali nárůst povinností a dílů odpovědnosti neudělal z ředitele školy spíše úředníka zabývajícím se ekonomickou a správní složkou chodu školy.“³²

Ředitel mateřské školy s právní subjektivitou je tedy statutárním orgánem organizace a za své jednání jako vedoucí organizace nese zodpovědnost. Jak uvádí Zuzana Bečvářová v knize „Současná mateřská škola a její řízení“³², lze odpovědnost a s ní spojené činnosti rozdělit do následujících šesti oblastí:

Pracovněprávní vztahy:

- Nese odpovědnost za: pracovní poměry, pracovní dobu, nástup na dovolenou, platové zařazení atd.

Finančněprávní vztahy:

- Projednává se zřizovatelem rozpočet na provoz školy.
- Projednává s dotčenými orgány státní správy rozpočet na přímé náklady.
- Rozhoduje o kalkulaci cen v hospodářské činnosti.
- Zajišťuje vedení účetnictví.
- Nese odpovědnost za daňové odvody, odvody sociálního, zdravotního a nemocenského pojištění a příspěvku na nezaměstnanost.
- Hospodaří s fondy organizace.

Obchodně závazkové vztahy:

- Uzavírá potřebné smlouvy podle obchodního, resp. občanského zákoníku.

³¹ PRÁŠILOVÁ, M. Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky.

Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. ISBN 80-244-1415-5.

³² BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. Současná mateřská škola a její řízení. 1. vyd. Praha: Portál, 2003, 154 s. ISBN 80-717-8537-7

- Nese odpovědnost za uzavírání kupních smluv, smluv o dílo, nájemní smlouvy, smlouvy o výpůjčce, smlouvy o koupi, nájmu věci, smlouvy o kontrolní činnosti atd.

Výchovně-vzdělávací povinnosti:

- Zajišťuje dodržování učebních plánů a dosahování vzdělávacích cílů.
- Je povinen vést, motivovat a koordinovat celý pedagogický sbor.
- Naplňuje koncepci, plánované záměry a cíle rámcového vzdělávacího programu i vlastního školního vzdělávacího programu.
- Je zodpovědný za odbornou úroveň vzdělávací práce školy a její plnění a zároveň vytváří podmínky pro další vzdělávání a profesní růst pracovníků.
- Je zodpovědný za vedení povinné dokumentace školy.
- Vykonává přímou vyučovací povinnost ve smyslu Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků.

Externí vztahy:

- Zajišťuje styk s nadřízenými složkami a dalšími odborníky.
- Zajišťuje informovanost rodičovské veřejnosti.
- Zajišťuje prezentaci školy na veřejnosti.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana a civilní ochrana:

- Odpovídá za plnění všech úkolů v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany a civilní ochrany.

Při nynějším způsobu financování je v mateřských školách nedostatek finančních prostředků. Ředitelka musí dobře zvládat a zastávat i podstatnou část vysoce odborných činností ze zcela jiné profese.

Ředitele tak můžeme vidět při činnostech pedagoga při práci s dětmi, ale i manažera, psychologa, právníka. Role právníka je pro ředitele mateřské školy jednou z nejobtížnějších. Tady se chybovat nesmí. Musí sledovat a aktualizovat své právní vědomí - zápis do školského rejstříku, zřizovací listina, přijímání a propouštění zaměstnanců, přijímání dětí do mateřské školy ve správním řízení, vedení školní matriky, požární

ochrana i bezpečnost a ochrana zdraví. Stejně se musí neustále vzdělávat i v oblasti ekonomických činností.

Psychologem se stává při vedení lidí, při komunikaci se zaměstnanci, rodiči, veřejností, zřizovatelem, partnery, sponzory...

Ve výčtu činností ředitele mateřské školy můžeme pokračovat dál:

Odpovědnost za technický stav budovy či několika budov a s ním spojeného areálu školy včetně školní zahrady

- Zajišťování všech technických pravidelných revizí (elektro, elektrických spotřebičů a přístrojů, hromosvodu, protipožárních klapek, výtahu, zabezpečovacích zařízení, protipožárních, hydrantu, plynových kotlů a hlavních uzávěrů energií, sportovních a herních prvků zahrady atd.).
- Provádění průběžných kontrol technického stavu budovy a majetku (pravidelné inventury svěřeného majetku) a s tím spojené zajištění oprav, údržby, nákupu nového vybavení či zajištění nejrůznějších služeb.
- Organizování výběrových řízení podle platných pravidel:
 - schopnost dobře sestavit kritéria pro vyhodnocování těchto řízení,
 - schopnost obhájit svá rozhodnutí a stanoviska při případných odvoláních účastníků výběrového řízení nebo kontrolách.
- Vyřizování reklamací závad na budovách školy a jejím vybavení, nutnost efektivního jednání s mnoha dodavateli, projektanty či vedením stavebních firem (velmi časté u rekonstruovaných a nově postavených škol).
- Zhodnocení a řešení případných havárií na budově školy.

Tyto činnosti jsou velmi náročné i pro výborného „stavbaře“. Je vhodné na tyto činnosti delegovat odborníka. Mají odborníka ředitelé čím zaplatit? Ale to už je činnost z oblasti spolupráce se zřizovatelem.

„Ředitel školy se dostává do situací, kdy je nucen s omezeným počtem pracovníků a s omezenými finančními prostředky řešit problémy, typické pro každou právnickou osobu, které musí vykonávat bez ohledu na její velikost. Jedná se o různé sekundární procesy, jako jsou ekonomické otázky, majetkoprávní a pracovní právní vztahy, atd.“³³

33 KALOUS, J.;KOTÁSEK, J.;BACÍK, F., aj. Příprava řídicích pracovníků ve školství. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 1997. ISBN 80-210-1679-5

Ani současné legislativní prostředí ředitelům moc nenahrává. Změny zákonů a vyhlášek nejsou vůbec výjimkou a ředitelům nezbyvá, než se permanentně na změny zaměřovat a sledovat je. Také míra administrativního zatížení hraje významnou roli v časové zátěži. Toto zjištění uvádí například průzkum společnosti McKinsey & Company.

„Celkově podle průzkumu společnosti McKinsey & Company...“ „...tráví ředitelé přibližně 50% své pracovní doby řízením provozu a administrativou. Zbytek věnují komunikaci (20 %), výuce (10 %) a řízení kvality výuky (20 %).“³⁴

Problémem přemíry administrativy a časového skloubení pedagogické a manažerské činnosti dohromady se zabývají i Bacík, Kalous, Svoboda: *„Mnoho řídicích pracovníků, zvláště na menších a středně velkých školách má na úkoly spojené s řízením školy málo času vzhledem k vysokým pedagogickým úvazkům. Skutečnými řídicími pracovníky (s převahou času na řízení oproti pedagogickým úkolům) mají možnost ředitelé (někde i zástupci ředitelů) středních škol a ředitelé větších a středně velkých základních škol.“³⁵*

K tomuto tématu se vyjadřuje také Drucker: *„Má-li být práce každého kvalifikovaného odborníka, a zejména pak vedoucího pracovníka efektivní, musí mít tento pracovník k dispozici poměrně velké časové úseky. Krátké zlomky času nikdy nepostačí, i kdyby jejich součet představoval značný počet hodin.“³⁶*

To je problém ředitelů mateřských škol. Na činnosti spojené s řízením školy mají zákonem určenu v průměru 1/3 pracovní doby. Jsou to krátké časové úseky, při kterých se ředitel nemůže zavřít v ředitelně. V té době vyřizuje mnoho věcí najednou. Jedná se zaměstnanci, zajišťuje organizaci školy a akcí školy, jedná se starostou, účetní, dává podklady pro výplatu zaměstnanců, hradí faktury a jiné další činnosti. A po pracovní době se zavře do ředitelny a věnuje se důležitým činnostem, na které potřebuje více času a klid. Zbývající 2/3 pracovní doby je přímá pedagogická činnost. Ani tato činnost neprobíhá v klidu. Telefonní hovory stále narušují práci s dětmi. Stále přetrvávají „neodkladné důležité“ návštěvy.

Stále zůstává nejdůležitější a stěžejní činností ředitele mateřské školy **pedagogický proces a jeho řízení.**

34 VÍŠEK, T.; KLESKEŇ, B., Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení, McKinsey & Company

35 BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J.; Úvod do teorie a praxe školského managementu I.,

Praha: Univerzita Karlova, 1995. ISBN 80-7184-010-6.

36 DRUCKER, P.F.; To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku, s.195. Praha: Management Press, 2002. ISBN 978-80-7261-066-2.

Trojan³⁷ chápe pedagogický proces jako komplexní systematické edukační působení školy a jejích pracovníků na jednotlivé žáky, děti. Nástroje k řízení pedagogického procesu jsou:

- vize a strategie školy
- plány školy
- hospitace
- komplexní autoevaluační proces
- řízení kvality pedagogického procesu
- sestavení změřitelných výstupů, srovnávací testy, šetření.

V širším slova smyslu je pedagogický proces cestou k naplnění národního vzdělávacího programu.

Autor říká, že ředitel školy musí být schopen pedagogický proces plánovat, organizovat, kontrolovat a rozhodovat o jeho aktivitách v plné šíři.

„V této oblasti si musí ředitel školy ujasnit, co, jak, komu a s kým poskytuje své pedagogické služby. Prvotně má povinnost vzdělávat (otázka „co“) žáky své školy (otázka „komu“), k tomu má pedagogický sbor (otázka „s kým“), podle školního vzdělávacího programu (otázka „jak“). Ředitel nastavuje a vyměřuje cestu za vzděláním žákům ve škole podle rámcového vzdělávacího programu pro svůj typ školy a vydává závazný vzdělávací dokument, kterým je školní vzdělávací program. Obsah a jeho struktura jsou dané v rámcovém programu pro příslušný typ škol.“³⁹

Tím, že vstupem do právní subjektivity přibyly nové činnosti pro ředitele školy, dostává se oblast pedagogického procesu na druhou kolej. Školy jsou často hodnoceny podle ekonomických ukazatelů.

37 TROJAN, Václav. Pedagogický proces a jeho řízení. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012, s. ISBN 978-80-7290-543-0

7 Změny školské legislativy od roku 2000 do roku 2015

„Školství je výrazně ovlivňováno politicko-ekonomickým a právním uspořádáním každé země. Proto i české školství prošlo bouřlivým vývojem, který byl ovlivněn právě těmito faktory. Posledním klíčovým impulsem byly změny nastalé v listopadu 1989. Došlo ke změnám nejen v oblasti obsahu vzdělávání, ale v důsledku reformy veřejné správy i v celém systému řízení školství. Byla podstatně posílena autonomie všech škol a školských zařízení. Vlivem toho došlo, a stále ještě dochází, i ke změnám v roli ředitelů. Na pedagogické řídicí pracovníky je kladeno stále více úkolů, vzniká tlak na rychlé a také časté změny.“³⁸

V roce 2000 byl platný zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, na základě tohoto zákona dochází k výraznému posílení autonomie škol a decentralizaci. Tímto zákonem jsou podstatně posíleny možnosti a pravomoci ředitelů škol. Ustanovení zákona upravují práva a povinnosti ředitele ve vztahu k předškolnímu zařízení.

Základní povinnosti ředitele mateřské školy, který řídí předškolní zařízení, a pokud se jedná o právnickou osobu, plní povinnosti vedoucího organizace a jmenuje a odvolává své zástupce. Ředitel je zodpovědný za plnění učebních plánů a učebních osnov, za odbornou a pedagogickou úroveň výchovně vzdělávací práce předškolního zařízení a za efektivní využívání svěřených hospodářských prostředků.

Vyhláška č.35/1992 Sb., o mateřských školách, upravila organizaci provozu, přijímání a docházku dětí do mateřských škol, kdy ředitel po dohodě se zřizovatelem stanovuje počet tříd, přičemž třídy naplňuje maximálně 20 dětmi. Zároveň stanovuje podmínky, za kterých lze přijmout dítě už od dvou let.

Výše uvedený zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství právně zakotvil vznik odvětvového regionálního školství, tj. zřízení školských úřadů ve všech okresních městech.

Školský úřad poskytoval prostředky na platy pracovníků, didaktické pomůcky, jmenoval do funkce ředitele školy na základě vyhlášeného konkurzu. Mateřským školám, které nevstoupily do právní subjektivity, byl školský úřad zaměstnavatelem, plnícím veškeré úkony vyplývající z pracovně právních vztahů. V případě mateřských škol, které již získaly formu právní subjektivity, byl školský úřad partnerskou institucí, zajišťující prostředky na platy zaměstnanců z rozpočtu MŠMT, poskytující informační systém a sbírající data z jednotlivých škol.

38 Brož R., Řízení mateřské školy v právním postavení příspěvkové organizace 2006 dostupné z <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/21301/11727205/>

V roce 2000 byla zahájena reforma veřejné správy, která vrcholí zánikem resortního řízení a zánikem okresních úřadů. Poté byly kompetence rozděleny na nově vzniklé krajské úřady, zřizovatele a školy jako právní subjekty (zákon č. 157/2000 Sb.).

Převedení mateřských škol do formy právní subjektivity k 1.1.2003 (zákon č. 284/2002 Sb.) v sobě zahrnovalo nejenom velkou možnost autonomie škol, ale i mnoho nových povinností pro statutárního zástupce škol – ředitele školy.

Právní subjektivita představuje schopnost někoho, v tomto případě školy, být účastníkem právních vztahů, vstupovat do právních vztahů vlastním jménem a nést za ně odpovědnost.

Ředitel školy s právní subjektivitou plní úkoly:

- pedagogické (vyplývající ze školských předpisů)
- vedoucího organizace (statutární orgán)

Jako statutární orgán vstupuje ředitel do všech právních vztahů a nese odpovědnost za své jednání v těchto vztazích. Jsou to především tyto oblasti:

- pracovně-právní vztahy
- finančně-právní vztahy
- obchodně-závazkové vztahy

Tato zásadní změna se měla stát odrazovým můstkem k nastartování všeobecně vyšší efektivity škol v souvislosti se získáním rozhodovací autonomie. Většina škol začala být samostatná v oblasti rozhodování týkajícího se zásadních oblastí fungování školy. Nově o personálních, organizačních, ekonomických a kurikulárních otázkách (pedagogická autonomie vznikla z důvodu požadavku školského zákona na tvorbu školních vzdělávacích programů) rozhoduje ředitel školy.

Jaká je podoba právní subjektivity škol, je v současné době na jejich zřizovatelích. Míra právní subjektivity záleží na jejich postoji ke školám jako zřizovaným právním subjektům. Tento přístup je ale u různých zřizovatelů velmi rozdílný, stejně, jako míra autonomie v jednotlivých rozhodovacích oblastech, která je školám přiznávána. Vztah mezi zřizovatelem a ředitelem definuje jak školský zákon, tak zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů v platném znění. Právě posledně jmenovaný právní předpis po své poslední novele zákonem č. 477/2008 Sb., která je účinná od 1.4.2010 výrazně zasahuje do pravomocí ředitele školy ve vztahu k nakládání s finančními prostředky a s majetkem zřizovatele.

Ředitel školy v právní subjektivitě disponuje pravomocemi a zároveň má povinnosti a odpovědnost z právní subjektivity vyplývající. Podle Polákové, „*práva a povinnosti ředitele školy nevyplývají pouze a jenom ze školského zákona. Je statutárním orgánem příspěvkové organizace a musí jednat jejím jménem. Musí být zběhlý v oboru, který vystudoval (pedagogika), ale také v právu a ekonomice*“.³⁹

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

Mnoho mateřských škol v tomto období svou samostatnost ztratilo – docházelo ke slučování mateřských škol do subjektů s detašovanými pracovišti respektive začlenění mateřské školy pod vedení školy základní.

Poslední zákonnou normou, která přímo ovlivnila fungování mateřských škol, byl zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. Tato určitě potřebná a objemná právní norma přinesla opět sloučení čistě školských norem s oblastmi státní správy a samosprávy ve školství. Definiuje povinnosti ředitele (§164,165).⁴⁰

Zákon definuje systém vzdělávacích programů, právní postavení škol, způsob hospodaření atd. Nově zákon zařazuje pod pojem škola i školu mateřskou. Mateřská škola se stává součástí vzdělávacího schématu podle Mezinárodní normy pro klasifikaci ve vzdělávání ISCED (*International Standard Clasification of Education*) a zařadila se tak na úroveň ISCED 0 preprimární vzdělávání. Tímto „přesunem“ ze školských zařízení mezi druhy škol bylo povýšeno postavení ředitelek MŠ na roveň ředitelů ostatních škol.

Oblast předškolní výchovy se podle tohoto zákona organizuje pro děti ve věku zpravidla od tří do šesti let. Ředitel rozhoduje o přijetí dítěte. Přednostně se přijímají děti v posledním roce před zahájením povinné školní docházky. Pro tyto děti také musí obec, kde má dítě trvalé bydliště, zajistit docházku, což je novinka stanovená tímto zákonným předpisem. Zákon dále vyjmenovává podmínky, za kterých lze dítě vyloučit.

Prováděcím předpisem je vyhláška Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy č. 14/2005Sb., o předškolním vzdělávání. Tato vyhláška stanovuje, že v jedné třídě může

³⁹SYSLOVÁ, Z. a kol. Jak úspěšně řídit mateřskou školu. POLÁKOVÁ, H. Práva a povinnosti ředitele, jeho zodpovědnost. Praha: WoltersKluwer, 2012.

⁴⁰Česko. Vláda. Zákon č. 561 ze dne 24. září 2004, o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In Sbirka zákonů, Česká republika, 2004, částka 190, s.10262-10324. Dostupný na <http://www.msmt.cz/dokumenty/novy-skolsky-zakon> ISSN 1211-1244.

být minimálně 13 dětí a maximálně 24 dětí. Zřizovatel může stanovit výjimku z počtu dětí o 4 děti. Stanovuje zároveň způsob výpočtu výše úplaty za vzdělávání.

V roce 2012 byl zákon č. 561/ 2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů novelizován. Nově upravuje funkční období ředitelů škol. Ředitelé škol jsou na základě § 166 odst. 2 jmenováni do funkce na 6 let. Po uplynutí šestiletého období může dojít k automatickému prodloužení funkčního období, pokud nedojde k vyhlášení konkurzu na uvedené místo.

7.1 Kurikulární reforma

*Kurikulum – obsah vzdělávání, který zahrnuje veškeré zkušenosti, které žáci získávají ve škole a v činnostech ke škole se vztahujících, zejména jejich plánování, zprostředkování a hodnocení.*⁴¹

Kurikulární reforma – je zásadní změna vzdělávání i vzdělávací politiky pro zvýšení a zlepšení kvality vzdělávání a efektivity výsledků ve vzdělávání. Důležité je také uvést tuto změnu do života, a to i s určitým efektem (nejen v realizaci výuky, ale i ve výsledcích vzdělávání).

V roce 2000 se v mateřských školách pracovalo podle „Programu výchovné práce pro jesle a mateřské školy“(1984).

V roce 2004 MŠMT schválilo nové principy v politice pro vzdělávání žáků od 3 do 19let. Toto rozhodnutí změnilo systém kurikulárních dokumentů, které jsou nyní vytvářeny na dvou úrovních, a to na úrovni státní a na úrovni školské.

Státní úroveň představuje Národní program pro rozvoj vzdělávání (tzv. Bílá kniha). Bílá kniha se zabývá vnitřní proměnou školy, zvyšováním kvality výuky, proměnou rolí pedagogů jako nositelů změn. Tyto společné otázky pak v jednotlivých kapitolách rozpracovává, včetně doporučení jejich realizace. Národní program vzdělávání vymezuje počáteční vzdělávání jako celek.

Na úrovni školské jsou to rámcové vzdělávací programy (RVP). Rámcové programy pak vymezují závazné „rámce“pro jednotlivé etapy vzdělávání. Školní úroveň představují **školní vzdělávací programy (ŠVP)**, podle nichž se uskutečňuje vzdělávání na jednotlivých školách. Školní vzdělávací program si vytváří každá škola podle zásad stanovených v příslušném RVP. Proměna vzdělávání začala v mateřských školách

41 PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J. Pedagogický slovník. Praha: Portál, 1995. ISBN 80-7178-029-4.

podstatně dříve než na dalších stupních škol. Již v roce 2001 vznikl první nově koncipovaný dokument, „*Rámcový program pro předškolní vzdělávání*“ a jako doporučený vstoupil v témže roce do praxe.

8 Výzkumné šetření

8.1 Cíl výzkumného šetření

Výzkumná část je vedena hlavním cílem práce – popis proměny činností ředitele mateřské školy v uplynulých 15 letech s důrazem na zásadní rozdíly ve výkonu funkce.

Výzkumný problém – proměna činností ředitele mateřské školy v posledních 15 letech. Typ výzkumného problému je popisný.

Výzkum by měl ukázat, ve kterých oblastech činnosti ředitele mateřské školy je tato proměna nejvíce patrná. Je tedy na místě ptát se přímo ředitelů mateřských škol, jak vnímají vlastní práci v přímé pedagogické činnosti, vedení a řízení školy. Jak se změnily jejich činnosti ve funkci ředitele školy za posledních 15 let.

8.2 Stanovení výzkumných otázek a tvrzení

V souvislosti s výzkumným problémem byly stanoveny **výzkumné otázky**: V jaké oblasti činností ředitele mateřské školy je proměna za posledních 15 let nejvíce patrná? Jak tuto proměnu popisují ředitelé mateřských škol?

Tvrzení – z pohledu ředitelů mateřských škol se za posledních 15 let změnil rozsah činností ředitele mateřské školy.

8.3 Metody šetření

Pro výzkumnou část byl zvolen kvalitativní výzkum, jehož hlavním přínosem je získání detailních a komplexních informací od malého vzorku respondentů. V centru pozornosti kvalitativního výzkumu je člověk v jeho každodennosti. Na rozdíl od kvantitativního výzkumu zkoumá kvalitativní výzkum problematiku intenzivně do hloubky.

Jako forma kvalitativního výzkumu byla zvolena případová studie. Obecná definice případové studie nám říká, že jde o intenzivní studium jednoho případu. Případová studie je metoda ve skrze kvalitativní, neboť dokáže dokonale splnit základní cíle kvalitativního výzkumu. Zkoumá současné fenomény do jejich hloubky v jejich skutečném kontextu. Případové studie jsou analyzovány nejen pomocí analýzy obsahu (analýza uvnitř případu), ale rovněž ve vzájemné vazbě (analýza mezi případy). Na základě objevených se témat, vztahů a vysvětlení lze provést srovnání jednotlivých výzkumných případů mezi sebou.

Případové studie sdílejí některé společné body, především obecnou snahu o podrobné zachycení konkrétní situace.

Data budu získávat hloubkovým rozhovorem – polostrukturovaným rozhovorem.

8.3.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum byl prováděn metodou polostrukturovaných rozhovorů.

Prostřednictvím hloubkového rozhovoru jsem zkoumala ředitele mateřských škol, kteří jsou ve funkci minimálně 15 let. Pomocí otevřených otázek jsem se snažila porozumět jejich pohledu, aniž bych je omezovala pomocí výběru položek v dotazníku. Hloubkový rozhovor mi umožnil zachytit výpovědi a slova v jejich přirozené podobě, což je jeden ze základních principů kvalitativního výzkumu.

Polostrukturovaný rozhovor vychází z předem připraveného seznamu témat a otázek

Součástí jsou i názory a postoje respondentů na řešenou problematiku, které byly během rozhovoru zaznamenány.

8.4 Vzorek výzkumného šetření

Výběr vzorku respondentů má v kvalitativním výzkumu jiná pravidla, než ve výzkumu kvantitativním. Cílem není, aby reprezentoval určitou populaci, ale určitý problém. Není tedy konstruován náhodně, ale teoreticky – záměrně jej vytváříme s ohledem na náš problém. To znamená, že se výběr případů odvozuje od toho, jak je definován náš výzkumný problém a naše výzkumné otázky.⁴²

Pro předvýzkum byla jako výzkumný vzorek vybrána paní ředitelka, s kterou dlouhá léta spolupracuji. Předvýzkum byl proveden v červenci 2014.

Samotný výzkum se týkal pěti ředitelů veřejných mateřských škol, samostatných právních subjektů zřizovaných obcemi, které jsou ve funkci 15 let a více. Tito ředitelé byli předem osloveni a byla potvrzena jejich ochota a zároveň reálná možnost provedení rozhovorů. S řediteli byl rozhovor zaznamenáván v listopadu 2014 a v lednu 2015.

Vzorek ředitelů byl vybrán z obcí a okresních měst. Všichni vybraní ředitelé jsou v řídicí funkci více jak patnáct let. Jejich věk je v rozmezí 45 – 55 let. Školy, které řídí, jsou veřejné, zřizovatelem je obec. Školy jsou jednotřídní, dvoutřídní a trojtřídní, počet dětí 24 – 48, počet zaměstnanců 4 – 6. Všichni vybraní ředitelé jsou ženy.

⁴² ŠVARÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014, 377 s. ISBN 978-802-6206-446.

Rozhovory byly nahrávány na diktafon, s čímž všichni dotazovaní souhlasili.

Rozhovory byly přepisovány do elektronické podoby. Přepis byl velmi časově náročný. Jeden hodinový rozhovor v průměru zabral pět hodin. Rozhovory byly velmi rozsáhlé. Pro lepší orientaci při analýze byly odpovědi na otázky označeny barvou.

Když jsem dokončila přepis pátého rozhovoru, zjistila jsem, že potřebuji ještě názory na zkoumanou problematiku rozšířit. Rozhodla jsem se tedy, že provedu ještě jeden rozhovor s ředitelkou šestitřídní mateřské školy.

Oslovené respondenty osobně znám (což mi umožnilo s nimi navázat dobrý kontakt).

Před rozhovory bylo provedeno vlastní pozorování mateřských škol, ve kterých pracují respondenti. I když je všechny osobně znám, přesto bylo dobré se na „jejich“ mateřské školy podívat očima klientů – např. rodičů dětí.

Byla prostudována jejich webová prezentace i celková prezentace jejich školy v obci, městě. Při vstupu do budovy byla autorka vždy provedena celým komplexem a seznámena s přítomnými zaměstnanci. Autorka měla možnost se pozdravit s dětmi. V jednom případě ji dokonce zapojily do hry, což bylo neočekávané, ale milé. Rodiče v šatně dětí se s ní ihned dávali do řeči.

Z tohoto pohledu mohla autorka porovnat prezentaci škol na veřejnosti, vybavení škol, image škol. V tomto porovnání to jsou školy s dobrou reputací. Škola za jejich působení prosperuje, sami se těší značné autoritě. Všichni obhájili svou pozici při nedávném potvrzení do funkce ředitele, bez možnosti vyhlášení konkurzního řízení ze strany zřizovatele.

Byly vyslechnuty zajímavé detailní životní příběhy, které se týkaly jejich profese. Pro náročnost na čas autorka v některých rozhovorech pokračovala i druhý den.

Seznámení s respondenty

Respondenti budou nazýváni fiktivními jmény. Alena, Jana, Eva, Jitka, Zdena, Milena.

Zdena – 48 let – střední pedagogická škola, bakalářský obor speciální pedagogika pro učitelky MŠ, magisterský obor speciální všeobecná pedagogika a bakalářský obor školský management. Je studijní typ. Je ředitelkou speciální mateřské školy od roku 1997, kdy se přihlásila do konkurzu a uspěla. Má velkou zálibu – keramiku.

Alena – 52 let – středoškolské vzdělání, střední pedagogická škola. Na začátku své kariéry chtěla studovat VŠ učitelství na prvním stupni, ale po neúspěšném přijímacím řízení začala

pracovat v mateřské škole jako učitelka. Práce jí tak okouzila, že v ní zůstala doposud. Od té doby pracuje na této mateřské škole. Funkci ředitelky mateřské školy vykonává od roku 1993, kdy se přihlásila do konkurzu a uspěla. Mateřská škola je nyní jednotřídní, na začátku její kariéry byla dvoutrídni. Jako hlavní úspěch v kariéře považuje to, že školu udržela i za ztížených podmínek a že vysoko nastavenou laťku ve kvalitě předškolního vzdělávání nikdy nemusela snižovat.

Jana – 51 let – středoškolské vzdělání, střední pedagogická škola. Ve funkci učitelky mateřské školy byla zaměstnaná postupně na třech školách. Funkci ředitelky mateřské školy vykonává od roku 1993, kdy se přihlásila do konkurzu a uspěla. Jejím zájmem jsou ruční práce.

Eva – 55 let – střední pedagogická škola – předškolní pedagogika a VŠ vzdělání – Učitelství pro mateřské školy má nedokončené. Mrzí ji, že v době jejich studií neexistovala VŠ pro učitelky MŠ. Studium v pozdějším věku bylo pro ni ve všech směrech náročné. Ve funkci učitelky mateřské školy byla zaměstnaná postupně v pěti školách. Funkci ředitelky mateřské školy vykonává od roku 1998, kdy se přihlásila do konkurzu a uspěla. Sportuje.

Jitka – 55 let – středoškolské vzdělání, střední pedagogická škola. Vysokou školu nechtěla nikdy studovat, prý není studijní typ. Vyhovuje jí neformální vzdělávání, kterému se věnuje stále. Ve své kariéře vystřídala tři mateřské školy. V té poslední se stala v roce 1990 po úspěšném konkurzu ředitelkou. Ráda čte.

Milena – 48 let – střední pedagogická škola – předškolní pedagogika, VOŠ – předškolní pedagogika. Funkci ředitelky mateřské školy zastává od úspěšného konkurzu v roce 1995.

V té době byla ředitelkou dvoutrídni mateřské školy, po sloučení dvou mateřských škol je ředitelkou šestitřídni mateřské školy. Její velkou zálibou je hudba a sport.

8.5 Šetření polostrukturovanými rozhovory

Formulace otázek byla přizpůsobena tak, abych se dozvěděla co nejvíce o činnosti ředitele mateřské školy za posledních 15 let, o jejich proměnách a jakých oblastí se tyto proměny nejvíce týkají.

Připravené pořadí otázek nebylo měněno. Kromě připravených otázek jsem respondentům kladla i doplňující a prohlubující otázky. Otázky byly formulovány tak, aby přinesly co nejvíce informací, které se týkaly zkoumaného problému.

Otázky k rozhovorům:

1. Jak a kdy jste se stal ředitelem mateřské školy?
2. Kolik let ji řídíte?
3. Na jakých pozicích jste působil před výkonem činnosti ředitele školy?
4. Jak velká je Vaše škola? – počet dětí, tříd, pedagogických pracovníků a provozních pracovníků nyní a dříve.
5. Co přivádí pedagoga k rozhodnutí stát se ředitelem školy?
6. Jaký byl rozsah vaší přímé pedagogické činnosti na začátku Vaší kariéry?
7. Jaké byly oblasti činností ředitele mateřské školy na začátku Vaší kariéry? Jaké to byly činnosti, jakých oblastí se týkaly?
8. Cítil jste se na začátku Vaší kariéry více jako pedagog nebo jako manažer?
9. Kolik hodin týdně v průměru jste věnoval práci pro mateřskou školu nad rámec pracovního úvazku na začátku kariéry? V kterých oblastech činnosti ředitele?
10. Jaké byly na začátku Vaší kariéry vztahy se zřizovatelem?
11. Jak jste na začátku Vaší kariéry spolupracoval s rodiči?
12. Které změny po roce 2000 nejvíce ovlivnily činnosti ředitele mateřské školy?
13. Kterých oblastí činnosti ředitele mateřské školy se tyto změny týkaly?
14. Bylo potřeba při těchto změnách zaměstnat odborníky na určitou oblast činností. Na jakou oblast?
15. Musel jste přerozdělit Váš pracovní čas v oblasti činností řízení školy?
16. Jaký je nyní rozsah Vaší přímé pedagogické činnosti?
17. Která z uvedených profesí se podle Vašeho mínění nejvíce přibližuje vaší práci nyní? Pedagog x manažer x administrativní pracovník.
18. Je Váš pracovní čas pro všechny činnosti v oblasti řízení mateřské školy dostačující?
19. Můžete říci, které problémy Vás v současnosti trápí ve Vaší funkci ředitele mateřské školy nejvíce?
20. Které oblasti činností ředitele školy jsou pro Vás nejzajímavější?
21. Co Vás motivuje k další práci po 15 letech?
22. Jaké jsou vaše plány ve funkci ředitele mateřské školy do budoucna?

8.6 Výsledky zjištěné polostrukturovanými rozhovory

Odpovědi na první otázky pro větší přehlednost a porovnání umístím do tabulek.

1. *Jak a kdy jste se stal ředitelem mateřské školy?*
2. *Kolik let ji řídíte?*
3. *Na jakých pozicích jste působil před výkonem činnosti ředitele školy?*

Tabulka č.3: Informace o respondentech

	Rok nástupu do funkce	Zastávaná funkce před konkurzem	Nástup do funkce po úspěšném konkurzu	Doba, po kterou je ředitelkou MŠ
Zdena	1997	učitelka MŠ	ANO	18
Alena	1993	učitelka MŠ	ANO	22
Jana	1993	učitelka MŠ	ANO	22
Jitka	1990	učitelka MŠ	ANO	25
Eva	1998	učitelka MŠ	ANO	17
Milena	1995	učitelka MŠ	ANO	20

Analýza

Všechny dotazované ředitelky jsou více jak 15 let ve funkci. Všechny před nástupem do funkce zastávaly funkci učitelky mateřské školy a do funkce ředitelky nastoupily po úspěšném konkurzu na tuto funkci. Z toho vyplývá, že všechny dotazované ředitelky před nástupem do funkce znaly problematiku předškolního vzdělávání. Žádná z dotazovaných nepracovala v jiném oboru.

4. *Jak velká je Vaše škola? – počet dětí, tříd, pedagogických pracovníků a provozních pracovníků nyní a při nástupu do funkce ředitele mateřské školy.*

Tabulka č. 4: Informace o škole respondentů rok 2000

V roce nástupu do funkce	Počet tříd	Počet dětí	Počet pedagogických pracovníků včetně ředitele	Počet provozních pracovníků
Zdena	2	60	5	4
Alena	2	60	4	2
Jana	2	60	4	2
Jitka	1	30	2	2
Eva	2	60	4	2
Milena	2	60	4	2

Tabulka č. 5: Informace o škole respondentů rok 2015

V roce 2015	Počet tříd	Počet dětí	Počet pedagogických pracovníků včetně ředitel	Počet provozních pracovníků
Zdena	3	45	7 + 4 asistenti	4
Alena	1	24	2	2
Jana	2	56	4	2
Jitka	1	20	2	2
Eva	2	56	4	2
Milena	6	144	12	6

Analýza

Počet tříd mateřských škol, ve kterých pracovali a pracují respondenti od jejich nástupu do funkce ředitelky, zůstal stejný nebo se zvýšil. Počet dětí na jednu třídu byl při jejich nástupu do funkce do 30 dětí, nyní je počet dětí na jednu třídu 24 s výjimkou z nejvyššího počtu dětí 28 na jednu třídu. Ve srovnání s počtem tříd je počet pedagogických a provozních pracovníků dříve a nyní stejný. Změnila se přítomnost asistentů na speciální třídě.

5. Co přivádí pedagoga k rozhodnutí stát se ředitelem školy?

Zdena: „Ředitelkou jsem se stala z učitelky. Byla jsem na mateřské dovolené, po mateřské jsem nastoupila do práce a stávající ředitelka mi dala zastupování za její mateřskou. Po půl roce se nevrátila, takže byl vyhlášen konkurz. V té době jsem vedla školku rok jako zástup ředitelky. V konkurzu jsem zvítězila. To vyplynulo ze situace, tady nikdo jiný nechtěl zastupovat ředitelku. To už jsem byla speciální pedagog.“

Alena: „V této škole jsem pracovala jako učitelka před mateřskou dovolenou a když jsem se měla vrátit do práce, tak mi ze školského úřadu řekli, že se nevracím do svojí funkce, ale do funkce ředitelky MŠ. Dá se říct, že mi to bylo přiděleno. Dostala jsem tuto funkci úplně bez ničeho, vůbec jsem nevěděla, co a jak mám dělat, nebyl mi předán majetek inventarizací, nebylo mi vlastně předáno nic, jenom stávající zaměstnanci a po mateřské jsem se s tím musela vyrovnat. Začátky byly těžké, protože mi s tím vůbec nikdo nepomohl.“

Jana: „Vždycky chtěla pracovat s dětmi, ta práce mě bavila. Chtěla jsem si to dělat trochu po svém. Tak jsem se přihlásila do konkurzu.“

Jitka: „Ředitelkou jsem se vůbec stát nechtěla, v té době jsem pracovala v jiné MŠ jako učitelka, kde jsem byla velice spokojená, chtěla jsem tam zůstat, protože tam byl i výborný kolektiv. Paní ředitelka přijala další – mladší učitelku a mě propustila. Bylo mi nabídnuto místo ředitelky MŠ v malé obci. Nesouhlasila jsem s tím, byla jsem dokonce na školním úřadě, kde jsem se pokoušela jim vysvětlit, že nechci dělat místo ředitelky. Ale bylo mně řečeno, že i oni mají svázané ruce a nemůžou nic dělat. A po tomto nátlaku jsem byla nucena přijmout místo ředitelky MŠ v malé obci.“

Eva: „V té době odešla stávající ředitelka pracovat úplně do jiného oboru a já jsem se rozhodla, že to zkusím a stanu se ředitelkou této MŠ. Lákalo mě to.“

Milena: „Když jsem pracovala jako učitelka mateřské školy, byla jsem mladá a měla velké ambice. Měla jsem plno nápadů, jak vše zlepšit. Ale pod stávající „starou“ paní ředitelkou před důchodem se nic nedělo, vše stagnovalo, i když se změnila doba, změnily se děti i rodiče. Tak jsem šla do konkurzu a uspěla jsem.“

Analýza

Tři ředitelky tuto funkci dostaly přidělenou. Jedna z nich dokonce tuto funkci vykonávat vůbec nechtěla. Přesto se po roce působení v této funkci přihlásily do konkurzu na toto pracovní místo a v konkurzu uspěly. Další tři byly rozhodnuté, že se chtějí stát ředitelkou mateřské školy. Chtěly vést mateřskou školu po svém. Plánovaly, že mateřská škola a všichni zaměstnanci pod jejím vedením budou dětem předávat kvalitní předškolní vzdělávání. Plánovaly, že mateřská škola bude mít dobrou image a všichni jejich klienti budou spokojeni.

6. *Jaký byl rozsah vaší přímé pedagogické činnosti na začátku Vaší kariéry?*

„Stejný jako teď, to se nezměnilo.“

Analýza

Všechny dotazované ředitelky odpověděly shodně, že rozsah přímé pedagogické činnosti se od začátku jejich kariéry nezměnil. Pouze v závislosti na počtu tříd mateřské školy.

7. *Jaké byly oblasti činností ředitele mateřské školy na začátku Vaší kariéry? Jaké to byly činnosti, jakých oblastí se týkaly?*

Zdena: „Tak ještě byl školský úřad, ten vlastně řídil, diktoval, co se kdy mělo, nemělo. Dělali personální agendu, ekonomiku. Obec si dělala svou ekonomiku a já pedagogiku.“

Starala jsem se o to, abychom něco děti naučili. Kontrolovala jsem pedagogickou práci i práci provozních pracovníků.“

Alena: „Činnosti ředitele byly vlastně přímá pedagogická práce a potom bylo organizování pedagogického procesu, organizování chodu MŠ. O ostatní se staral školský úřad, my jsme mu pouze dávali podklady, takže veškeré směrnice, platové výměry, veškerou dokumentaci a hlídání legislativy měl na starost školský úřad.“

Jana: „No tak tehdy ještě fungoval školský úřad, já jako ředitelka jsem se starala pouze o pedagogický proces, měla jsem přímou výchovnou činnost u dětí a chodila jsem na hospitace. Záznamy z hospitací jsem dělala, zúčastňovala jsem se školení a to hlavně v oblasti pedagogiky, výchovné činnosti pro děti atd. A ostatní dělal školský úřad. Takže školský úřad přijímal pracovníky, dělal smlouvy s pracovníky, platové výměry. Já jsem jen na konci měsíce poslala soupisku za ten měsíc, kdo kdy jak pracoval, marodil, kdo byl na školení, kdo měl dovolenou. Přišly mi výplatnice, peníze, já jsem je rozdala a tím to končilo. Já jsem se vlastně starala o docházku pracovníků, a aby fungovala škola, abychom byli zastupitelní, to bylo všechno.“

Jitka: „Školský úřad dělal většinu, já vlastně jsem dělala tak nějak ponejvíc tu pedagogickou práci, chodila jsem na hospitace, ale většinu odváděl školský úřad.

Eva: „Dělala jsem u dětí, dělala jsem si pedagogickou činnost. Chodila jsem na hospitace učitelkám a dělali jsme takové ty předváděcí hodiny v rámci okresu, že se k nám jely podívat jiné učitelky, co my tady s předškolními dětmi děláme. Teď by se tomu řeklo sdílení. Všechno ostatní dělal školský úřad a my jsme mu dali jen podklady k výplatnicím (docházku), FKSP za nás dělali, vlastně nám navrhovali, za co ty peníze můžeme utratit, kam můžeme jet a tak. To bylo dobré. Jiné činnosti ne, opravdu jen tu pedagogickou, organizační jsem dělala a to bylo všechno.“

Milena: „I když byla moje poslední „stará“ paní ředitelka nepružná, nechtěla změnu ani žádnou aktivitu, tak jedno uměla velmi dobře. Administrativu. Ty její plány a koncepce. Vše vzorně rozepsané. A toho jsem se po nástupu do funkce držela – mít dobře papíry. Ale oblast činností byla jen organizační a přímá pedagogická činnost. Zaměstnanci ti nebyli moji, ale školského úřadu. Takže se o ně starali oni. Já měla na starost pedagogický proces a jeho kvalitu.“

Analýza

Všechny dotazované ředitelky shodně odpovídaly, že jejich činností na začátku kariéry byl hlavně pedagogický proces a jeho organizace. Vytvářely koncepci školy. V té době jim přestala vyhovovat práce podle „Programu výchovné práce pro jesle a mateřské školy“ z roku 1984. Společně s učitelkami začaly vytvářet svůj program práce, který více vyhovoval době, dětem i učitelkám. Kontrolovaly učitelky – hospitovaly, předváděly vzorové hospitace v rámci okresu. Společně s učitelkami navštěvovaly kurzy, které se týkaly výchovně vzdělávací práce. Také organizovaly bezproblémový provoz školy. Kontrolovaly provozní pracovnice školy. Školskému úřadu předávaly podklady pro výplaty.

8. *Cítil jste se na začátku vaší kariéry více jako pedagog nebo jako manažer? „Jako pedagog.“*

Analýza

Všechny dotazované ředitelky odpověděly shodně, že se cítily jako pedagog. Vyplývá to i z předchozí otázky a z výčtu činností na začátku jejich kariéry.

9. *Kolik hodin týdně v průměru jste věnoval práci pro mateřskou školu nad rámec pracovního úvazku na začátku kariéry? V kterých oblastech činnosti ředitele?*

„Vše jsem stačila v pracovní době. A pokud jsem dělala něco navíc, tak se to týkalo pedagogického procesu. Nové nápady pro práci s dětmi.“

Analýza

Ředitelky se shodly, že určený čas na řízení školy daný legislativou byl dostačující. Pokud v práci trávily více času, než byl jejich úvazek, týkalo se to přímé vzdělávací činnosti dětí.

10. *Jaké byly na začátku Vaší kariéry vztahy se zřizovatelem?*

Zdena: *„Se zřizovatelem jsem já vždycky vycházela dobře.“*

Alena: *„Výborné.“*

Jana: *„Dobré.“*

Jitka: *„Dobré.“*

Eva: *„Já jsem vůbec zřizovatele ani nepotřebovala. Vlastně nám dávali pokladnu a já jim dávala vyúčtování. A to jsme museli jednou měsíčně dát k vyúčtování, nic jiného po mně*

nechtěli. Vlastně o budovu se starali, o zahradu se starali a nemusela jsem jim nic říkat, vlastně všechno bylo hotové. A já od nich také nic nechtěla.“

Milena: „Zřizovatel si plnil své povinnosti – staral se o budovu o zahradu. Fasovala jsem od něj peníze do pokladny na běžné provozní věci a každý měsíc jsem je vyúčtovala.“

Operativně jsem zařadila další otázku a analyzovala jsem je obě najednou.

Jaké jsou nyní Vaše vztahy se zřizovatelem?

Zdena: „U nás ve městě jsou pevná pravidla. Rozpočet na provoz dostáváme podle počtu dětí. Co vybereme na provoz, to si můžeme utratit. Větší investice se plánují dlouhodobě a postupně se na každou mateřskou školu dostane. Je nás 7 ve městě. Kritéria na přijímání dětí máme všechny mateřské školy stejné. Takže to funguje.“

Alena: „Pokud od pana starosty nic nechci, tak je klid. Rozpočet je minimální. Všechny dotace na budovu, hřiště, zahradu si dělám sama, i když zhodnocuji majetek obce.“

Jana: „Špatné“

Jitka: „Stále stejné, dobré. Pan starosta se stará o mateřskou školu.“

Eva: „Před nedávnem byl zvolen nový starosta. Sama jsem se mu šla představit, že se mu starám o předškolní vzdělávání v obci. Uvidíme, co bude dál. Nechci, aby nás spojili se školou, když jsem školku tak hezky zateplila a zrenovovala. Starám se o budovu i zahradu.“

Milena: „Se zřizovatelem nemám problém. Dobře se o nás starají. Na městě je odbor pro rozpočtové organizace města. Moc toho o mateřské škole nevědí, ale nechají si poradit. Financování je pro všechny mateřské školy ve městě stejné.“

Analýza

Všechny dotazované ředitelky vypovídaly, že na začátku kariéry se zřizovatelem neměly problém. Že se pan starosta staral o svou mateřskou školu, budovu i zahradu. Po patnácti letech je situace podstatně jiná. Ze zjištěného vyplývá, že jedna ředitelka ze šesti má vztahy se zřizovatelem špatné. Podle pozdější specifikace jsem se dozvěděla, že pan starosta ji nebere jako rovnocenného partnera a neoceňuje její dobrou práci. Dvě z dotazovaných odpověděly shodně, že jsou ve městě pro všechny mateřské školy nastavena pravidla stejně. A to hlavně pravidla týkající se financí. Byly to paní ředitelky z okresního města. Jedna paní ředitelka je spokojená – vztahy jsou stále dobré. Dvě z dotazovaných se samy starají o budovu o zahradu, získávají dotace na obecní majetek.

Podle tohoto vzorku respondentů se zřizovatelem lépe vychází ředitelky z města, kde jsou pravidla pro všechny stejná. Co se týká malých obcí, je složité plánovat si život mateřské školy do budoucna, když ze strany zřizovatele není jistota. Starostové se stále mění.

11. Jak jste na začátku Vaší kariéry spolupracoval s rodiči?

Zdena: „*Spolupráce to nebyla, bylo to pouze předávání informací o dětech. Přijímání dětí bylo bez problémů.*“

Alena: „*S rodiči se spolupracovalo, jen to co bylo potřeba jim říct mezi dveřmi při přebírání dětí. Přijala jsem všechny děti. Kapacita byla dostačující.*“

Jana: „*No určitě byla spolupráce s rodiči o mnohem jednodušší, nechali si poradit, a když jsem jim něco chtěla říct, tak mě vyslechli, vyslechli můj názor. Co se týká dětí, věděli prostě, že já jsem pedagog, že tomu daleko víc rozumím než oni. No a hlavně ti rodiče byli mladší ze začátku v té době.*“

Jitka: „*Spolupracovala, většinou se to týkalo jen problémů s dětmi. Zápis se nedělal, přijala jsem všechny děti, co přišly.*“

Eva: „*Rodiče přivedli děti, řekli jsme si, co je nového. Ráno jsme měliranní filtr“. Kontrolovali jsme, jestli jsou děti zdravé a všechno jsme zapisovali. No a odpoledne jsem je předala s tím, že jsem jim řekla další informace, co ty děti dělaly za ten den. Ve spolupráci nebyly problémy.*“

Milena: „*Již od začátku jsem se snažila, aby rodiče byli spokojeni. V té době jsme nebyli rovnocenní partneři. Tím, že jsme byli pedagogové a oni v nás viděli autoritu, jsme měli navrch. Nechali si poradit a sami se na nás s prosbou o radu obraceli.*“

Operativně jsem zařadila další otázku: *Jak s rodiči spolupracujete nyní?* a analyzovala jsem ji spolu s předchozí otázkou.

Analýza

Tyto odpovědi mohu souhrnně zobecnit. Na začátku kariéry respondentů to spolupráce nebyla, bylo to pouze předávání informací o dětech. Rodiče ředitelku mateřské školy brali jako autoritu, jako odborníka v oblasti předškolního vzdělávání a nechali si v této oblasti poradit. V té době nebyly žádné problémy s přijímáním dětí do mateřské školy. Všechny děti bylo možné zapsat.

Oproti dřívější době ředitelky odpovídaly, že nyní se jedná o spolupráci. Společně s rodiči plánují akce školy. Většina rodičů se těchto akcí účastní. Rodiče pomáhají při získávání

sponzorských darů. Toto má i druhou stránku. Většina rodičů si myslí, že mají patent na výchovu a co nevědí, ví internet. Je složité se s nimi bavit o dětech. Návrh ředitelky na vyšetření v pedagogicko – psychologické poradně nebo u psychologa je většinou nemožný. Učitelku a ředitelku mateřské školy jako autority berou jenom někteří. Většina z nich je ze skupiny rodičů – dřívějších dětí. V jejich očích jsou ředitelky stále autorita. Nebyl zde rozdíl mezi mateřskou školou v obci nebo ve městě.

12. Které změny po roce 2000 nejvíce ovlivnily činnosti ředitele mateřské školy?

Eva: „*No tak to byla ta právní subjektivita, to se úplně šmahem všechno změnilo. Najednou jsem měla za všechno zodpovědnost.*“

„*Přechod na právní subjektivitu.*“

„*Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání – RVP PV.*“

Analýza

Všechny ředitelky shodně odpověděly, že činnosti ředitele mateřské školy nejvíce ovlivnil přechod školy na formu právní subjektivity. Zmínily se i o RVP PV. Jelikož však byly od začátku své kariéry pedagogové, nedělal jim přechod na tento program žádné problémy.

Shodně vypovídaly, že před koncem století jim přestala vyhovovat práce podle „Programu výchovné práce pro jesle a mateřské školy“ z roku 1984. Společně s učitelkami začaly vytvářet svůj program práce, který více vyhovoval době, dětem i učitelkám. To byl vlastně postupný přechod na RVP PV.

13. Kterých oblastí činnosti ředitele mateřské školy se tyto změny týkaly?

Zdena: „*Stala jsem se zaměstnavatelem – smlouvy se zaměstnanci, periodické pracovní lékařské prohlídky, bezpečnost práce, znalost zákoníku práce (např. vytvořit všem zaměstnancům vhodné podmínky pro jejich práci). Zaměstnávání novým pracovníků – výběrové řízení + kritéria výběru. Mohu jmenovat i další oblasti činností.*“

Alena: „*Tak vstup do právní subjektivity byl ze začátku těžký, protože se to týkalo takových oblastí, o kterých jsem vůbec nic nevěděla. Nejhorší byla ekonomika a potom legislativa. Mimo jiné starost o budovu. Dostala jsem ji do správy ve špatném stavu – kritickém stavu. A bylo na mě – pedagogovi – abych se seznámila s náležitostmi s tím spojenými.*“

Jana: „*No začátek byl docela složitější, než jsem vůbec pochopila, o co se jedná. Vůbec jsem si s tím nevěděla rady. V té době byl už internet. Zkontaktovala jsem se s jednou paní ředitelkou z Moravy, která už v právní subjektivitě byla a ta byla vstřícná a poslala mi*

takovou knížečku. Byl to takový manuál, který oni tam na Moravě dostali od svého krajského úřadu.

No nejobtížnější byla ekonomika, prostě jsem pedagog, nejsem ekonom. Legislativa byla taky obtížná, protože se všechno strašně změnilo, začala být velká zodpovědnost úplně za všechno. Nebyla to jenom ekonomika a rozpočty. Vůbec jsem nevěděla čeho se chytit, kde začít. Smlouvy s bankou, smlouvy na elektřinu, na vodu a plyn. Vlastně jsem začala zodpovídat i za stav budovy, i když v rozpočtu jsem nikdy na velké opravy nedostala ani korunu, sotva mám na malé opravy. Mít všechny revize v pořádku.“

Jitka: „Veškeré směrnice, dokumenty, aby bylo všechno v pořádku (požární ochrana, BOZP, právní zákony). Pak jsem musela dělat smlouvy s pracovníky nebo převádět smlouvy ze školského úřadu. Musela jsem mít smlouvy, abych mohla platit elektřinu, plyn, vodu, smlouvy s pojišťovnami všech pracovníků, smlouvu se sociálkou, s bankou.“

Eva: „Účet u banky jsem musela vytvořit. Za celý rozpočet jsem najednou zodpovídala. Rozpočet na mzdy, rozpočet na provoz, potom smlouvu s plynáři, s vodohospodáři. Bylo toho ze začátku moc.“

Milena: „Povinná dokumentace školy – všechny ty směrnice. Na začátku jsem podle návodu z Atre vytvořila všechny. Teprve praxí jsem zjistila, že to není nutné. Že jich pro svou činnost potřebuji méně, ale kvalitních a účinných – dělaných na míru.“

Analýza

Dotazované ředitelky vypovídaly, že toto období bylo náročné.

Výčet činností ředitele mateřské školy, jak o nich mluvily ředitelky mateřské školy při rozhovoru, jsem seřadila podle oblastí, kterých se týkají do přehledné tabulky.

Z rekapitulace činností, které vykonávaly ředitelky před 15 lety, a které vykonávají nyní, vyplývá, že největší změna je v oblasti finančně právních vztahů a obchodně závazkových vztahů. Činnosti z těchto oblastí ředitelky před 15 lety nevykonávaly žádné.

Tabulka č. 6: Porovnání činností ředitele mateřské školy nyní a v roce 2000

Oblasti činností jak je popisují ředitelé nyní	Vykonávali tyto oblasti činností ředitelé před 15 lety?
Výchovně vzdělávací povinnosti ředitelů	
přímá výchovně vzdělávací činnost s dětmi a příprava na tuto práci	ANO

Řízení pedagogického procesu	
strategie rozvoje školy	ANO v menším rozsahu
školní vzdělávací program	NE
evaluace ŠVP	NE
kontrola a hodnocení výchovně vzdělávací činnosti pedagogických pracovníků – hospitace	ANO
školní matrika	ANO
Pracovně právní vztahy – personalistika	
plánování volných míst a jejich obsazování, výběrová řízení a s tím spojená administrativa (např. pracovní smlouvy, platové výměry)	NE
kontrola, hodnocení zaměstnanců	ANO
odměňování zaměstnanců	NE
vzdělávání zaměstnanců	ANO
péče o zaměstnance – zajištění podmínek pro výkon činnosti, bezpečnost a ochrana zdraví při práci	ANO
organizace provozu školy	ANO
Finančně právní vztahy – finance	
rozpočet školy na platy zaměstnanců	NE
rozpočet na provoz školy	NE
běžný účet školy	NE
účetnictví	NE
inventarizace majetku	NE
finanční kontrola	NE
sponzorské dary	NE
Obchodně závazkové vztahy – smlouvy, konkurzy	
doplňková činnost školy	NE
smlouvy o koupi, o dílo	NE
nájemní smlouvy	NE
smlouvy o inkasu, o běžném účtu	NE
dotace	NE
Externí vztahy	
spolupráce se zřizovatelem	ANO, ale minimálně
spolupráce s rodiči a klienty školy	NE
spolupráce se základní školou	NE
spolupráce s pedagogicko psychologickou poradnou	ANO
prezentace školy na veřejnosti	ANO, ale minimálně

14. Bylo potřeba při těchto změnách zaměstnat odborníky na určitou oblast činností.

Na jakou oblast?

Alena: „Zaměstnala jsem účetní, která nejdříve byla pracovnící obecního úřadu, potom jsem si ji musela platit z rozpočtu od MŠMT. Potom jsem se spolehla ještě na práci bezpečnostního technika, který mi zajišťoval BOZP a PO.“

Analýza

Všechny ředitelky odpovídaly, že ihned po vstupu do právní subjektivity musely zaměstnat účetní. To byla oblast, které vůbec nerozuměly. Ostatní činnosti zvládly samy. Některé se mezi sebou domlouvaly a radily se. Některé se tímto nelehkým úkolem „prokousávaly“ samy. Ředitelky také uváděly, jaké to byly mnohdy nelehké a strastiplné situace. Také si nechaly vypracovat některé materiály od odborníků.

15. Musel jste přerozdělit Váš pracovní čas v oblasti činností řízení školy?

Zdena: „V té době jsem ani nekontrolovala zaměstnance, nebyl čas. Začala jsem více plánovat, abych věděla, čeho MŠ chce do budoucna dosáhnout, víc a jinak komunikovat s lidmi. Dříve šlo všechno více dá se říct rozkazem. Řeklo se takhle to bude a nikdo neodporoval. Teď došlo na to, že to není řízení lidí, ale že už je to doopravdy vedení lidí a člověk přemýšlel, jak to komu sdělit, aby to ten člověk přijal, aby vlastně ten výsledný efekt byl takový, jaký si ředitelka představovala.“

Alena: „No to určitě musela, pedagogický proces v té době se zmenšil pouze na přímou pedagogickou činnost a na nějakou hospitaci pro učitelky MŠ. Ostatní čas jsem věnovala řízení školy, legislativě, studování zákonů jejich změnám, studování zákoníku práce. Musela jsem se naučit jak s rozpočtem provozním, rozpočtem na mzdy od ministerstva školství.“

Jana: „No určitě, na řízení pedagogického procesu vůbec v té době nebyl čas. Ten se smršknul na 4 hospitace v roce a jinak se řízení pedagogického procesu úplně ztratilo. Pouze se organizovalo, kdo bude u dětí, kdo bude vykonávat přímou vzdělávací činnost. Všechno se soustředilo na řízení školy, na administrativu, ekonomiku, starost o budovu, přijímání dětí a legislativa okolo přijímání dětí a okolo zápisů.“

Jitka: „V žádném případě jsem nezkracovala přímou pedagogickou činnost u dětí, většinu pracovních problémů jsem potom řešila doma. Takže v této době jsem musela nastavit svůj pracovní čas ve svém pracovním volnu, víc než předtím.“

Eva: „Ze začátku to bylo hrozné s pedagogickou prací. Vůbec jsem na ní neměla čas ani myšlenky. Nemohla jsem se na ni pořádně ani připravit, protože toho bylo moc. Postupně se to srovnalo. Nyní mám čas i na řízení pedagogického procesu.“

Milena: „Pedagogický proces a jeho kvalita šel v té době stranou. Nyní tomu již tak není.“

Analýza

Všechny dotazované ředitelky shodně vypověděly, že po vstupu do formy právní subjektivity, šlo stranou to, čemu rozuměly nejvíce – řízení pedagogického procesu. Bylo to tím, že všechno ostatní bylo nové a neznámé. Ředitelky sdělily, jak se vzdělávaly – jezdily na kurzy, studovaly odborné knihy, zákony.

16. Jaký je nyní rozsah Vaší přímé pedagogické činnosti?

„Stejný.“

Analýza

Dotazované ředitelky se shodly na tom, že rozsah jejich přímé pedagogické činnosti je stejný jako na začátku jejich kariéry.

17. Která z uvedených profesí (pedagog x manažer x administrativní pracovník) se podle vašeho mínění nejvíce přibližuje vaší práci nyní?

Zdena: „Manažer. Raději tvořím a organizuju, přímo nadiktuji, jak co má být.“

Alena: „Administrativní pracovník.“

Jana: „Administrativní pracovník.“

Jitka: „No tak já bych řekla, že ten manažer, protože pokud něco nenaplánujeme, neorganizujeme, nevykonáváme, tak prostě potom ta práce vlastně není. Ale stále se cítím i jako pedagog.“

Eva: „Manažer.“

Milena: „Manažer.“

Analýza

Dvě ředitelky odpověděly, že se více jejich práce přibližuje profesi administrativní pracovnice. Čtyři ředitelky se více cítí jako manažerky. Žádná ředitelka si nezvolila přirovnání své funkce k pedagogovi. Jen jedna ředitelka k manažerce přidala i pedagoga. Prý se tohoto označení nehodlá vzdát. Když ředitelky na tuto otázku odpovídaly k začátku

jejich kariéry, byl to právě pedagog, kterého všechny přirovnaly ke své funkci. Zde je vidět velký posun v činnosti ředitele mateřské školy.

18. Je Váš pracovní čas pro všechny činnosti v oblasti řízení mateřské školy dostačující?

Zdena: „Už se ten chaos, který byl v roce 2003 asi největší, uklidnil. Činnosti se ustálily. Naučila jsem se s nimi pracovat a organizovat si čas. Delegování? Nedělám – nedeleguji. Já jsem zvyklá si všechno dělat sama. Vždyť za všechno odpovídám. Stejně bych jim to musela vysvětlit, zkontrolovat. Sama to mám rychleji. Když musím něco dodělat a nestihnu to v pracovní době, tak zůstanu déle. Mám už velké děti, nedělá mi to problémy.“

Alena: „Ten rok 2003 bych nechtěla vrátit. To bylo tápání, hledání a učení se. Tak to jsem byla v práci snad denně 10 hodin. Ted' už je to lepší. Když dělám výkazy, uzávěrky a jiné papírování, tak jsem v práci vždycky dlouho přes svou pracovní dobu. Nedávno jsem sháněla firmu na zateplení budovy a to samé mě čeká na jaře na nové topení po celé budově. S tím bych potřebovala pomoc.“

Jana: „Nestačí. Těch činností je tolik, že bych mohla přijmout administrativní sílu. Delegování vůbec nepřipadá v úvahu. Bylo by to na úkor kvality pedagogického procesu.“

Jitka: „Delegovat není na koho. Mám jen jednu učitelku. Vycházky chodím s ní, i když mám být v ředitelně. No a pak to doháním doma po večerech. Dotace, sháním sponzory...“

Eva: „Ve srovnání se začátkem v právní subjektivitě je to procházka růžovým sadem. Ale pořád nejméně jeden den v týdnu zůstávám v práci více hodin než je má pracovní doba. Vždyť se pořád mění zákony. Ty papíry. Kdyby někdo vytvořil něco univerzálního, co se týká předpisů a směrnic a my bychom si to jen upravili. Vzorně vše udělám, ale stále nevím, jestli to mám správně. Taky když přijde kontrola nebo ČŠI, tak jedněm se to líbí a druzí řeknou předělat. Dokonce jsem jednou jednu směrnicí po kontrole nepředělala, jak chtěli a příště se jim, těm samým lidem, ta stará líbila. Ted' jsem dělala výběrové řízení na zateplení budovy. Musela jsem to nejdříve nastudovat, nejsem stavař. To bylo hodně hodin navíc.“

Milena: „Pokud není něco nového, tak se to dá zvládnout. Jednou týdně určitě přidávám tak tři až čtyři hodiny k mé pracovní době. Nejvíce času zaberou žádosti o dotace a jejich vyhodnocování. A potom výběrová řízení na všechno. Deleguje jen organizaci akcí školy, to se mi osvědčilo.“

Analýza

Všechny ředitelky vypovídaly, že pracovní doba jim na výkon jejich práce nestačí. Činnosti se také odvíjejí od toho, jak se k právní subjektivitě školy postavil zřizovatel. Tři z dotazovaných mluvily o tom, že mají na starost celou budovu a její technický stav. Samy shánějí dotace a dělají výběrová řízení na zateplení, topení, nové rozvody vody... Dále jim přidělávají práci neustálé změny v legislativě.

19. Můžete říci, které problémy Vás v současnosti trápí ve Vaší funkci ředitele mateřské školy nejvíce?

Zdena: „Velké problémy nemám. Jen s rodiči dětí. Vědí, že během roku děti nepřijímám, že je od září plno, ale pořád mě do toho tlačí. Mají tu sourozence, ale jsme mateřská škola speciální. Nemůžu přijmout zcela zdravé dítě bez doporučení poradny a lékaře. Ale většinou si to nechají vysvětlit, je to pořád dokola. Vidí, že tu máme míň dětí než v jiné mateřince a u nich víc dospělých. Nelíbí se jim, že jinde to je i 28 dětí na jednu učitelku.“

Alena: „Nejnáročnější je to, že mám lidi, kteří dobře pracují a já je nemám čím odměnit, tzn. finančně. Taková pochvala pomůže, ale mně pracují výborně i provozní pracovníci, zapojují se do všech akcí školy a já vidím kolik práce nad rámec své pracovní doby a pracovní náplně dělají a já je nemám čím ohodnotit. To nemluvím vůbec o provozním rozpočtu, tam na mzdy nemáme ani korunu. Když seženeme něco od sponzora, tak koupíme hračky nebo pedagogické pomůcky pro děti. Jednání o nenárokových složkách platu je velmi zatěžující, protože nemáme vlastně žádné páky. Věřím tomu, že kdybych mohla ty lidi více ohodnotit, tak příště se ještě více snaží.“

Jana: „Ten problém je stálý. Je to problém se zřizovatelem. My máme rozpočet, jsme zaněj zodpovědní, ale mně jako ředitelce dává platový výměr zaměstnavatel, který se musí držet také všech norem, které k tomu patří (zákonů a vyhlášek). Když teď bylo navýšení, tak prostě on sám platový výměr nevytvoří. Když jdu za ním, řeknu mu to, musím si ten platový výměr udělat sama a on ještě má problém s tím mi to podepsat, protože prý mám moc peněz. To samé je s odměnami, mám třeba rozděleny peníze na odměny všem pracovníkům (1x za rok). Oznamím to zřizovateli – starostovi, s tím, že mi tam ještě např. 6000,- Kč zbývá. Když to nepochopí, řeknu mu rovnou, že jsem počítala i s mou odměnou. Celý rok nebyly se mnou žádné problémy, nebyl žádný prohřešek, nezpronevěřila jsem žádné peníze, škola se vzorně prezentovala na veřejnosti a tím prezentovala i obec. Nestal se žádný úraz nic a stejně prostě tu odměnu mi nepodepíše. Takže jak může on hodnotit moji práci, když

o ní vlastně vůbec nic neví a hlavně to není odborník, který by byl kompetentní k tomu, aby tu práci mohl hodnotit. To je hrozná ztráta sebedůvěry, když musíte takhle o ty peníze prosit, to máte chuť ty peníze radši vrátit.“

Jitka: „*Stále se mění zákony.*“

Eva: „*Tak to bych řekla, že je to hodnocení a evaluace. Ještě v tom nemám jasno, že mám vše správně.*“

Milena: „*Momentálně výběrové řízení na učitelku – většina z těch, co se přihlásili nemá vzdělání. A na uklízečku – za tak malou výplatu to nikdo nechce dělat.*“

Analýza

Problém s přijímáním dětí – malé kapacity.

Nedostačující finanční rozpočet na platy i na provozní náklady.

Problém se zřizovatelem – neumí ocenit dobrou práci ředitelky.

Stále se mění legislativa a s tím spojené činnosti.

Evaluace.

Personalistika – hledání kvalifikované učitelky.

To je souhrn problémů, o kterých hovořily dotazované ředitelky. Nejméně tři z vyjmenovaných problémů nelze za stávajících podmínek vyřešit.

20. Které oblasti činností ředitele školy jsou pro Vás nejzajímavější?

Zdena: „*Asi to organizování, když je čeho. Akce, dotace a přestavby to je moje.*“

Alena: „*Tak mě docela baví starat se o rozpočet, ale kdyby byl ten rozpočet vyšší, tak bych si s ním dovedla úplně perfektně poradit. I co se týče provozních nákladů, protože pomáhám i účetní, všechno děláme společně, všechno po ní kontroluji, nenechám nic náhodě, v žádném případě.*“

Jana: „*To jsem říkala, to jsou ty pedagogické činnosti. Nejzajímavější je pro mě práce s dětmi.*“

Jitka: „*Ohodnocení pedagogických pracovníků za jejich vykonanou práci. Daří se vám tyto finance získat? Ano, daří.*“

Eva: „*Určitě práce s dětmi, to mě baví. A proto vlastně tady jsem, proto jsem se stala učitelkou MŠ. To, že jsem ředitelka tu mou práci s dětmi posouvá o kus výš, mohu pracovat podle svého.*“

Milena: „Baví mě všechna práce, co se daří. Trochu míň ekonomika a zákony. Ale když máte dobrý tým a při přípravě akce z něj přímo srší nápady, sami se hlásí o práci, tak to je nádhera. Je tam cítit kladná energie, to mě vždycky popostrčí dál.“

Analýza

Pro dvě ze šesti ředitelky je nejzajímavější práce s dětmi. Ostatní vypověděly, že je pro ně nejzajímavější práce s rozpočtem, dotace, přestavby, organizování akcí. V tomto případě jsou to dvě ředitelky, pro které je nejzajímavější být pedagogem a čtyři ředitelky, pro které je nejzajímavější být manažerem.

21. Co Vás motivuje k další práci po 15 letech?

Zdena: „Posunout to dál, věnovat se těm dětem a dát jim to co potřebují. Líbí se mi, jak se ty normální děti starají o ty postižené a pomáhají jim. Kdyby to bylo takhle tak by to také bylo o něčem jiném.“

Alena: „Motivuje mě ta práce s dětmi, protože ta mě baví a i práce s lidmi, protože ten kolektiv, který máme je sice malý, ale výborný, vstřícný. I spolupráce s rodiči je výborná, snaží se nám se vším pomoci. Jak už jsem říkala, mám ve školce už druhou generaci. Takže rodiče jsem si vlastně vychovala.“ (Smích...)

Jana: „Práce s dětmi.“

Jitka: „Práce s dětmi. Dává mi hodně energie, i když na druhou stranu mi to energii i ubírá. Ale když vykonáváme s dětmi různou činnost a slyšíme odezvu z druhé strany, kdy nás rodiče a veřejnost chválí, tak v té chvíli chápu, že opravdu moje práce má smysl.“

Eva: „No právě ten vztah k dětem, prostě ta práce s dětmi mě baví, je zajímavá, pěkná, prostě se mi to líbí. Už bych bez toho nechtěla být.“

Milena: „Pro to jsou výzvy. Pořád si dávám nějaké cíle, kterých chci dosáhnout. Sama nebo i s kolektivem. Nebojím se problémů. I ty jsou pro mě výzvy. Hledá se řešení a vybere se to nejlepší a posune nás dál. A vše se to točí okolo dětí. Je takových možností, jak se jim věnovat, co a jak jim předat, smát se s nimi, honit se, válet sudy, jezdit na bobech.“ (Pláč štěstí...)

Analýza

Odpovědi na tuto otázku byly jednoznačné. Všechny ředitelky motivuje k další práci po 15 letech práce s dětmi. Odpovědi byly velice emotivní. Dotazované paní ředitelky byly

všechny akční a nadšené pro svou práci. Také zde zaznělo to, že takhle „po svém“ to mohou dělat, protože jsou ředitelky.

22. Jaké jsou vaše plány ve funkci ředitele mateřské školy do budoucna?

Zdena: „Ano mám, chtěla bych se sloučit s mateřskou školou, co je pod námi. Mít podle potřeby třídy speciální nebo normální. Popř. až bude málo dětí, tak mít jeden rok z jedné třídy tělocvičnu, protože já už tady nemám místo, já mám tady hrnčířský kruh pod stolem, nemám ho kde mít. Líbilo by se mi to takhle ty dvě propojit. Líbila by se mi relaxační místnost s bublinkami, já už nemám kde, já už sem i z chodby udělala dílnu, nemám už kde budovat.“

Alena: „Budeme zateplovat budovu, máme v plánu vytvořit školní hřiště z dotace, herní prvky na školní hřiště a na školní zahradu. Budeme vyměňovat topení (včera tu byl projektant). Takže plánu do budoucna je hodně. Mám už tu druhou generaci. Z mých malých dětí jsou rodiče. Musíme jít s dobou.“

Jana: „Udržet MŠ a mít stále děti, mít dobré spolupracovníky a nemuset dělat všechnu administrativní činnost a hlídání si legislativy.“

Jitka: „Dožít se důchodu. Abych měla pořád sílu pracovat s dětmi. A samozřejmě udržet naši jednotřídku.“

Eva: „No udržet školu, udržet tuhle MŠ, aby fungovala dále. My máme vedle ZŠ, ta má 70 dětí na 9 ročníků. Chtějí se spojit, mají málo peněz. My se máme přestěhovat do tříd ZŠ, když teď máme nově zrekonstruovanou MŠ. Nechceme jít do nějakých tříd, které nebudou ani připravené, bylo by to strašně práce, nákladů a nevím, co by s touhle budovou chtěli dělat. Tak prostě chci, aby zůstala MŠ tak, jak je. Už mám pár let do důchodu a budu ráda, když tady budu moci pracovat i později. Myslím si, že ty MŠ stojí na nás, takových ředitelkách, které to pořád ještě baví.“

Milena: „Omlazuji kolektiv. Tři paní učitelky a dvě školnice odcházejí do důchodu. Potřebuji za ně najít kvalitní mladé holky. Nechci, aby klesla kvalita výchovné práce.“

Analýza

Jedna dotazovaná ředitelka bude zateplovat budovu školy, rekonstruovat školní hřiště, zahradu. Jedna ředitelka usiluje o spojení s další mateřskou školou. Dvě ředitelky chtějí udržet mateřskou školu na vsi a udržet i kvalitu výchovné práce s dětmi. Všechny

odpovědi nasvědčují tomu, že je práce ředitelky mateřské školy naplňuje, že je součástí jejich života.

9 Závěr

Ředitel mateřské školy prošel za posledních 15 let velkými změnami. Došlo ke změně obsahu vzdělávání a zároveň byl dán základ vzniku školského managementu v pravém slova smyslu, neboť v předchozím období byly mateřské školy „někým“ řízeny a pravomoc ředitelů byla značně omezena. Autonomizace mateřských škol uvedla jejich ředitele v řadě případů do zcela nových situací. Ředitelé získali samostatnost a byly podstatně rozšířeny jejich pravomoci, ale i jejich odpovědnost.

Ze závěrů výzkumu vyplývá, že se podíl jednotlivých činností v pracovní náplni ředitele mateřské školy změnil.

Největší změnou byl přechod na formu právní subjektivity, který sebou přinesl velké změny v činnostech ředitele, které doposud vykonával. Dotazované ředitelky odpovídaly, že největší změna činností byla v oblasti finančních vztahů a obchodně závazkových vztahů. Tuto oblast činností před 15 lety ředitelé vůbec nevykonávali. Tuto činnost vykonávali školské úřady a zřizovatelé.

Podle dotazovaných ředitelek po přechodu na právní subjektivitu přešla na ředitele veškerá činnost, kterou vykonávali školské úřady a většina činností, kterou zastávali zřizovatelé. Ředitelé se stali zaměstnavateli a začali vykonávat činnosti z oblasti pracovně právních vztahů. Někteří se starají o budovu a zahradu školy. Činnosti s tímto spojené jsou náročné nejenom na čas, ale i na odbornost z hlediska jejich povahy.

Podle dotazovaných ředitelek se zvětšil rozsah činností, které vykonávali ředitelé před 15 lety.

Například rozsah činností při stanovení strategie rozvoje školy, spolupráce se zřizovatelem, spolupráce s rodiči.

Další změna, která ovlivnila činnosti ředitele mateřské školy, bylo zavedení rámcového programu pro předškolní vzdělávání a tvorba školního vzdělávacího programu. Zde ředitelky odpovídaly, že tato změna pro ně jako pro pedagogy nebyla zlomová. Při absenci jakéhokoli programu si dotazované ředitelky samy svůj program již dříve vytvářely a na tento program již dlouhou dobu čekaly.

Změny také nastaly v postavení ředitele mateřské školy a jeho postojích k zaměstnancům a klientům školy. „Dříve se vše dávalo příkazem“, konstatovala jedna ředitelka. Z výpovědí dotazovaných ředitelek vyplývá, že se ředitelé se svými zaměstnanci domlouvají,

spolupracují. Společně stanovují vizi školy, strategii rozvoje školy. Společně organizují akce školy a prezentují školu na veřejnosti. Tuto změnu považují respondenti za pozitivní. Nakonec chci zdůraznit vysokou profesionalitu respondentů. Poukázat na to, že i za ztížených podmínek a mnohdy i bezvýhodných situací, obstáli.

10 Seznam použité literatury

- BACÍK, F., KALOUS, J., SVOBODA, J. Úvod do teorie a praxe školského managementu I. Praha: Univerzita Karlova, 1995. ISBN 80-7184-010-6.
- BEČVÁŘOVÁ, Z. Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010, 171 s. ISBN 978-807-3672-218.
- BEČVÁŘOVÁ, Z. Současná mateřská škola a její řízení. 1. vyd. Praha: Portál, 2003, 154 s. ISBN 80-717-8537-7.
- BROŽ, R., Řízení mateřské školy v právním postavení příspěvkové organizace 2006, bakalářská práce, dostupné z <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/21301/-11727205/>.
- DRUCKER, P. F. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-242-03.
- HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J. Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí. Vyd. 1. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 80-904-1332-3.
- KALOUS, J., KOTÁSEK, J., BACÍK, F., aj. Příprava řídicích pracovníků ve školství. Brno. Masarykova univerzita v Brně, 1997. ISBN 80-210-1679-5.
- KOŤÁTKOVÁ, S. Jak se mateřských škol dotýkaly transformační a kurikulární změny?: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta. Pedagogická orientace, roč. 2014, č. 24.
- LHOTKOVÁ, I., Hýčkáme si ředitele škol...ale všechny? Publikováno v časopise Řízení školy: odborný měsíčník pro ředitele škol Praha: ASPI Publishing, Roč. 7, č. 5 (2010).
- LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V. a KITZBERGER, J. Kompetence řídicích pracovníků ve školství. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, ISBN 978-80-7357-899-2.
- NV č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, ve znění NV č. 273/2009 Sb., ve znění pozdějších předpisů.
- Pedagogická encyklopedie. Vyd. 1. Editor PRŮCHA, J. Praha: Portál, 2009, 935 s. ISBN 978-80-7367-546-2.
- PLAMÍNEK, J. Řízení podle kompetencí. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 180 s. ISBN 80-247-1074-9.

- PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.
- POL, M. a kol. Úvodní fáze profesní dráhy ředitelů základních škol [online]. Studia pedagogica, ročník 14, č. 1/2009. Dostupné na <http://www.phil.muni.cz/-journals/index.php/studia-paedagogica/article/view/74>.
- PRÁŠILOVÁ, M. 2006. Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. ISBN 80-244-1415-5.
- PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. Pedagogický slovník. Praha: Portál, 1995. ISBN 80-7178-029-4.
- SLAVÍKOVÁ, L. Vývojové aspekty managementu a řízení školy. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2003, s. 5. ISBN 80-7290-133-8.
- SMOLÍKOVÁ, K., vedoucí týmu. Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání. Dotisk 1., upr. vyd. [i.e. 2. vyd.]. V Praze: Výzkumný ústav pedagogický, 2010. ISBN 978-808-7000-335.
- SYSLOVÁ, Z. a HORNÁČKOVÁ, V. Jak úspěšně řídit mateřskou školu. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, Česká republika, 2012, 340 s. Řízení školy. ISBN 978-807-3579-760.
- TROJAN, V. Pedagogický proces a jeho řízení. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 90 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-807-4785-399.
- TROJAN, V. Vzdělávání ředitelů škol a jejich kompetence, 1/2010 E-Pedagogium: nezávislý odborný časopis určený pedagogickým pracovníkům všech typů škol. ISSN 1213-7758.
- VÍŠEK, T., KLESKEŇ, B., Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení, McKinsey & Company.
- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, v platném znění.
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, v platném znění.